

Jari Puolijoki

**Sisäisen viestinnän tutkimus Etelä-Pohjanmaan  
sairaanhoidopiirissä**

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä:	Jari Puolijoki	
Työn nimi:	Sisäisen viestinnän tutkimus Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä	
Ohjaaja:	Heikki Holma	
Vuosi: 2010	Sivumäärä: 64	Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin sisäisen viestinnän nykytasoa sekä sisäisten viestimien toimivuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi erilaisia sisäisen viestinnän aihealueita, kuten viestinnän johtamista ja digitaalista viestintää.

Kysely toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, johon vastaamaan valittiin kahdeksan Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yksikköä viidestä eri toiminta-alueesta. Kysely suoritettiin kesä-elokuussa 2010. Kyselyn perusjoukko oli kooltaan 2099 ja otannan koko 528. Vastauksia saatiin 238 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 45 %.

Tutkimus osoitti, että henkilöstö on melko tyytyväinen sisäisen viestinnän nykytasoon, mutta kehitysehdotuksia löytyi monilta viestinnän eri osa-alueilta. Ylimmän johdon muutosviestintä nähtiin kehittämisen alueena. Sähköisiin viestimiin oltiin monilta osin tyytyväisiä, mutta turhaa sähköpostia lähetettiin liikaa ja intranetin käyttö koettiin joidenkin vastaajien osalta hankalaksi.

Keskeisimpiin kehitysehdotuksiin lukeutui uuden foorumin luominen tai hankkiminen henkilöstön ja ylimmän johdon välille. Esimerkiksi info-tv olisi nopea tapa viestiä suoraan henkilöstölle ja se toimisi myös erinomaisena välineenä tulevaisuuden muutostilanteiden tiedottamisessa. Sähköpostin suhteen ehdotettiin sähköpostilistojen kehittämistä, jolloin sähköpostin vastaanottaja saisi valita lähetettävistä tiedotteista, minkä kategorian sähköpostit hän kokee tarpeelliseksi saada.

Asiasanat: organisaatioviestintä, sisäinen tiedotus, viestintä

## SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty:	Business School
Degree programme:	Business Management
Author:	Jari Puolijoki
Title of thesis:	The Study of Internal Communication in South Ostrobothnia Hospital District
Supervisor:	Heikki Holma
Year: 2010	Number of pages: 64    Number of appendices: 3

---

The purpose of this study was to examine the current level of the internal communication and the functionality of internal media in the South Ostrobothnia hospital district. The theory part includes different internal communication topics such as communication management and digital communication.

The survey was executed as quantitative study. Eight units were chosen from five different operation areas. The survey was carried out from June till August 2010. The size of the universe was 2099 from where 528 were picked to be the sample size. The number of respondents was 238 and the response rate was 45 per cent.

The study indicated that the personnel is rather satisfied with the current level of internal communication but there were fairly many ideas for improvement in many sectors of communication. There was dissatisfaction with the management and their way of handling the change in the enterprise. Employees were quite happy with the digital media, but there were too many unnecessary emails and some found the intranet difficult to use.

One of the main development suggestions was to create or to acquire a new forum between the staff and the management. For example Info-TV would be a quick way to send information to the personnel and it would be a very suitable tool for informing about the organizational changes in the future. One development idea for e-mail was to improve the mailing lists in such a way that the addressee could choose which e-mail categories he would receive.

Keywords: communication, internal information, organizational communication

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt lyhenteet.....	6
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma.....	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne .....	9
2 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	10
2.1 Viestinnän eri näkemykset .....	10
2.2 Sisäisen viestinnän tarkoitus.....	11
2.3 Viestintäkanavat.....	12
2.4 Sisäisen viestinnän tehtävät.....	13
2.4.1 Perustoimintojen tuki.....	15
2.4.2 Kiinnittäminen .....	16
2.4.3 Informointi .....	18
2.5 Sisäisen viestinnän häiriöt.....	19
2.6 Viestintäkulttuuri ja -ilmasto .....	20
2.6.1 Kulttuuri pysyy.....	20
2.6.2 Ilmasto muuttuu .....	21
2.7 Viestinnän johtamisen tasot .....	22
2.7.1 Strateginen taso.....	23
2.7.2 Taktinen taso .....	24
2.7.3 Operatiivinen taso .....	25
2.8 Digitaalinen viestintä .....	25
2.8.1 Digitaalinen viestin strategisena välineenä .....	26
2.8.2 Digitaalisten viestinten edellytykset.....	26
2.8.3 Sisäinen viestintä ja digitaaliset välineet .....	27
3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	29
3.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimusongelma .....	29
3.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely .....	30

3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	31
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>33</b>
4.1 Vastaajien taustatiedot.....	33
4.1.1 Sukupuoli .....	33
4.1.2 Toiminta-alue .....	34
4.1.3 Työsuhde .....	35
4.1.4 Työssäolovuodet.....	36
4.2 Sisäisen viestinnän tulokset .....	36
4.2.1 Sisäisen viestinnän arvosana.....	37
4.2.2 Tärkein tiedonlähde .....	38
4.2.3 Tiedon määrä.....	39
4.2.4 Tiedon ajankohtaisuus .....	41
4.2.5 Informaatioväylien kehittämisalueet .....	44
4.2.6 Työn palautteen määrä .....	47
4.2.7 Mielipiteet EPSHP:tä koskeviin väittämiin .....	48
4.2.8 Avoimen kysymyksen vastaukset .....	48
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>50</b>
<b>6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....</b>	<b>53</b>

## Käytetyt lyhenteet

**EPSHP**

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Tulostietinnän malli, "Åbergin pizza" .....	14
KUVIO 2. Vastaajien sukupuolijakauma .....	34
KUVIO 3. Työsuhteen laatu .....	35
KUVIO 4. Työsuhteen pituus vuosina .....	36
KUVIO 5. Sisäisen tietinnän arvosanajakauma .....	38
KUVIO 6. Koko aineiston tiedonsaannin määrä .....	40
KUVIO 7. Koko aineiston tiedon ajankohtaisuus.....	42
KUVIO 8. Tietinnän kehittämisaalueet koko aineiston mukaan.....	45
KUVIO 9. Työpalautteen määrä toiminta-alueittain .....	47
KUVIO 10. Vastaajien mielipiteet väittämiä kohtaan .....	48
TAULUKKO 1. Tietintä työyhteisön voimavarana .....	23
TAULUKKO 2. Tutkimuksen rajaustapa.....	30
TAULUKKO 3. Vastausten määrä toiminta-alueittain.....	35
TAULUKKO 4. Ensimmäinen tiedonlähde .....	39
TAULUKKO 5. Keskiarvot saatavan tiedon määristä toiminta-alueittain .....	41
TAULUKKO 6. Tiedon ajankohtaisuus toiminta-alueittain.....	43
TAULUKKO 7. Tietinnän kehittämisaalueet toiminta-alueittain .....	46
TAULUKKO 8. Kehittämisen tarve sähköisissä tietimissä .....	51

# 1 JOHDANTO

Sisäisen viestinnän tila ja sen tutkiminen riittävän usein on tärkeää, varsinkin suurissa organisaatioissa, kuten Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. Sisäisen viestinnän tutkimuksen tarpeellisuutta lisää sairaanhoitoala, sillä viestien kulkeminen ja oikeiden henkilöiden tavoittaminen on erittäin tärkeää ja onkin mahdollista, että ihmisen terveys riippuu viestien ja tiedon kulkemisesta.

Opiskelijan näkökulmasta sisäisen viestinnän aihealue on tärkeä osa-alue tulevaisuuden työelämää silmälläpitäen. Viestintä ja johtaminen kulkevat käsi kädessä, joten onkin tärkeää omata laajat tiedot viestinnästä varsinkin, jos tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu olennaisena osana johtaminen.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kvantitatiivista tutkimusta hyödyntäen löytää kehitettäviä sisäisen viestinnän aihealueita, joita kehittämällä EPSHP:n työntekijöiden arkityöskentely mahdollisesti helpottuisi. Tavoitteena oli myös saada selvitettyä mahdollisimman tarkasti mahdollisia sisäisen viestinnän epäkohtia, joita myöhemmin tutkimustuloksia analysoitaessa pyrittiin tuomaan esiin. Kehitysehdotuksissa tavoitteena oli tuoda esiin uusia vaihtoehtoja nykyisten menettelytapojen ohelle sekä myös luoda varteenotettavia konkreettisia ideoita, joita EPSHP:n johtohenkilöt voivat arvioida ja mahdollisesti myös toteuttaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden mielipiteitä EPSHP:n sisäisen viestinnän nykytasosta ja tehokkuudesta. EPSHP:ssä käytössä olevassa linjaorganisaatiomallissa viestintä on haastavaa, joten tiedonkulkua on usein tarpeellista tutkia.



Yrityksen sisäiseen viestintään ollaan harvoin tyytyväisiä, oli sitten kyse valtion virastosta tai yksityisestä organisaatiosta. Varsinkin suurissa organisaatioissa viestintä asettaa suuria haasteita johtajille.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Teoriaosuudessa käytiin läpi sisäisen viestinnän perusteorioita, viestinnän tarkoituksia ja tehtäviä, viestinnän johtamista sekä viestinnän digitalisoitumista. Teoriaosuuden tarkoituksena on tukea empiiristä osuutta ja mahdollisesti tarjota ratkaisuja empiirisen osuuden ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

Empiirisessä osiossa käydään ensimmäisenä läpi tutkimukseen tarpeellisuus sekä tutkimuksen toteutustavat ja analysointimetodit. Suurin osa empiirisestä osiosta koostuu tutkimustulosten esittämisestä sekä tulosten analysoinneista. Viimeisissä luvuissa käydään läpi tutkimusta koskevat johtopäätökset sekä kehittämis ehdotukset.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään viestinnän teorioita ja pääpainotus on sisäisessä viestinnässä. Alussa käydään läpi viestinnän perusteet sekä sisäisen viestinnän perusteet tuomalla esiin kolmen eri viestinnän tutkijan näkökulmat.

Viestintä perusteorian on yksinkertaista, mutta käytännössä viestinnästä muodostuu paljon haastavampi kokonaisuus. Teoriaosuudessa pyritään tuomaan näitä seikkoja esiin. Käsiteltävät teoriat ovat suurilta osin viestinnän perusteita, joiden tavoitteena on muodostaa laajempi käsitys sisäisen viestinnän kokonaisuudesta.

Teoriaosuudessa käydään läpi viestinnän kanavat ja -tehtävät sekä viestintää hankaloittavat häiriötekijät. Lisäksi teoriaosuuteen on sisällytetty viestintäkulttuurin ja -ilmaston vaikutus sisäiseen viestintään.

Luvun lopussa on käsitelty viestinnän johtamista ja sen eri tasoja sekä viimeisenä digitaalista viestintää, joka muokkasi ja uusi viestintätapoja suuresti 1990- ja 2000-luvuilla.

### 2.1 Viestinnän eri näkemykset

Osmo A. Wiio on jo vuonna 1973 määritellyt inhimillisen viestinnän eli ihmisten välisen tiedon vaihdannan. Wiion (1973, 67–69) näkemyksessä ei ole olemassa viestintätilannetta, joka olisi irrallinen ilmiö. Jokaiseen viestintätilanteeseen vaikuttaa monia yksilöstä ja hänen ympäristöstään johtuvia taustatekijöitä, joita ovat: yksilölliset taustatekijät, yhteisön taustatekijät, esineympäristö, häiriöt, palaute-mahdollisuus ja käytössä olevat viestimet.

Åberg (2000, 30–33) on myöhemmin tarkastellut viestintää prosessina. Hän on jakanut viestinnän prosessin yhdeksään osaan: lähettäjä, vastaanottaja, sanoma,

informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja kontekstit. Yksinkertaistettuna viestintä on tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Åbergin mukaan prosessimallin mukainen käsitys viestinnän tehosta on ruusuinen. Todellisuudessa viestintä on satunnainen tapahtuma, jossa vastaanottaja viime kädessä antaa sanomalle merkityksen, teki lähettäjä mitä tahansa. Viestintä ei siis ole lähettäjäkeskeinen prosessi.

Juholin (2009, 34–35) käsittelee viestintää maanläheisemmin. Viestintä on arkinen tapahtuma, joka koskettaa jokaista. Kommunikaatiota tapahtuu joka päivä erilaisissa tilanteissa, kuten töissä, kotona ja harrastuksissa. Juholin asettaa 2000-luvulle suurimmiksi haasteiksi ammattimaisen viestinnän yhä korkeampaa osaamisen tasoa, jotta ammattilaiset saavuttaisivat organisaatioiden johdon luottamuksen ja löytäisivät viestinnän ongelmatilanteisiin ratkaisuja. Toisaalta viestintä kuuluu kaikille ja toimii kaikissa prosesseissa. Viestintä on siis hyvinkin ammattimaista ja taas toisaalta erittäin arkipäiväistä. Kummassakin on onnistuttava.

Viestintää tutkittaessa on tavattu erottaa kaksi koulukuntaa toisistaan. Prosessikoulukunta, joka tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia, sekä Semiootinen koulukunta, joka tutkii, miten sanomat eli tekstit ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä.

## **2.2 Sisäisen viestinnän tarkoitus**

Sisäinen viestintä on yhteisöviestinnän yksi osa-alue. Yhteisöviestintä sisältää kaiken viestinnän, jota tapahtuu yhteisön sisällä, sekä sen ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä jaetaan usein kahteen osa-alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää, jonka päätaarkoituksina on tiedottaminen, henkilöstön motivointi, hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpito sekä liiketoiminnan kehittäminen.

Hyvin hoidettu sisäinen viestintä organisaatiossa toimii onnistumisen edellytyksenä markkinointiviestinnässä ja muussa ulkoisessa viestinnässä. Lopullisena päätepiteenä sisäisen viestinnän osalta tuleekin nähdä ulkoiset asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät. Sisäinen viestintä on kaikkien organisaatiossa toimivien yksilöiden yhteinen asia. Sillä tarkoitetaan viestintää ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä horisontaalisesti osastolta toiseen. (Isohookana 2007, 222.)

### **2.3 Viestintäkanavat**

Yksi viestinnän tehtävien määrittelytapa on kanavien ja keinojen arvioinnit, joita käytetään viestinnässä hyväksi. Nykyorganisaatioissa viestintäkanavien lukumäärä on suuri. Usein virheellisesti ajatellaankin, että mitä useampi viestintäkanava, sen parempi on viestinnän taso organisaatiossa. Tämä ei pidä paikkaansa, sillä keskenään kilpailevat viestintäkanavat luovat tiedon ylikuormitusta ja tämän vuoksi tiedon etsiminen voi viedä kohtuuttomasti aikaa.

Viestinnän kanavat voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: kasvokkaisiin eli suullisiin, painettuihin eli kirjallisiin sekä sähköisiin viestimiin. Määriteltäessä kanavia on otettava huomioon kaksi puolta. Ensinnäkin on otettava huomioon, mitä kanavia on käytössä ja toiseksi, mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Lähtökohtaisesti kasvokkainen viestiminen on vaikuttavin tapa ja sen perimmäinen tarkoitus on kaikkein tärkeimpien viestien käsittely. Välilliset kanavat eli kirjalliset ja sähköiset eivät mahdollista samanlaista ilmaisuvoimaa, joten niiden käyttöä kannattaisi kohdistaa rutiininomaisille tai taustoittaville asioille ja toimimaan kasvokkaisviestinnän tukena. (Juholin 1999, 35–36.)

Viestintä yhteisöissä on usein haastavaa ja mitä suurempi yhteisö, sitä haastavammaksi ovat ongelmat. Viestinnän suunnittelu onkin tärkeää huomioida yhteisön viestinnän alkaessa tai sitä parannettaessa. Juholinin (1999) mukaan viestinnän rakenteen suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että jokaisen asiasisällön tai asiakokonaisuuden viestintään määritellään yksi tai kaksi pääkanavaa. Käytettäviä kanavia on usein monia, mutta on tärkeää määritellä myös kaikkein tärkeimmät kanavat.

Organisaatiotasot vaikuttavat paljon viestintään. Åberg (2000, 231) on listannut kolme syytä. 1) Esimies-alainen -suhde on valmiiksi epätasapainossa. Viestintä voi olla tietyin ajoin tasapainossa, silti kummatkin tietävät, että toinen on esimies ja toinen alainen. 2) Pystysuunnassa liikkuvat viestit ovat painotukseltaan erilaiset. Ylhäältä alas viestitään usein virallisia normeja, ohjeita, käskyjä ja alaisten arvioita. Toisinpäin, eli alhaalta ylös, liikkuu palautetta toiminnasta ja työprosessin vioista. Odotukset ovat siten erilaiset, kuten myös virittyminen viestintätilanteeseen. 3) Kun sanoma kulkee useamman henkilön kautta, silloin todennäköisyys kasvaa, että viestit vääristyvät matkalla.

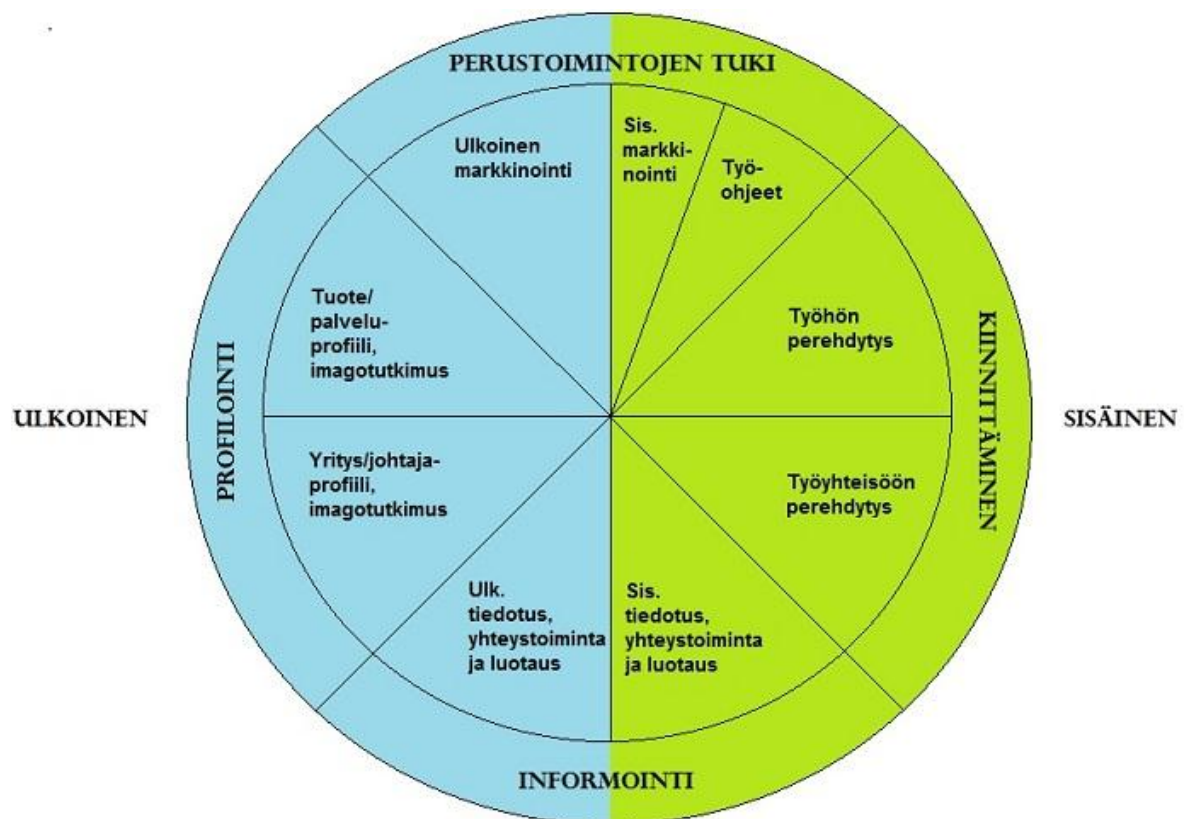
## **2.4 Sisäisen viestinnän tehtävät**

Juholin (1999) toteaa, että viestintä on aina sidoksissa kyseiseen yhteisöön, sen kulttuuriin, arvoihin ja päämääriin. Jokaisen yhteisön on siis itse määriteltävä, mitä tehtäviä ja tavoitteita se viestinnälleen asettaa. Laajasti käytetty yhteisöviestinnän tehtävän määrittely on yksinkertaisesti ”Organisaation toiminnan tukeminen”. Yksinkertaistettuna viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: Tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja tietosisältöihin. Tiedonkululla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai informaatio on helposti saatavilla ja etsittävässä. Toisena pääryhmänä ovat vuoropuhelut, joissa henkilöiden, ryhmien, tiimien ja osastojen kesken on mahdollista vaikuttaa. Jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja heitä kuunnellaan. Kolmantena ovat keskeiset tietosisällöt, kuten vision, strategian ja arvojen käsittely.

Juholinin (1999) kirjassa eräässä esimerkkiyhteisössä viestinnän tehtävien määrittely jaoteltiin yhteisön vision ja strategian tukemiseen sekä vuosittain määriteltävien painopistealueiden tukemiseen, avoimuuden ja vuoropuhelun ylläpitämiseen sekä ihmisten kannustamiseen heidän työnsä ja yhteisönsä kehittämiseen. Lisäksi on tarpeellista yhteisöjen pitkäjänteinen ja johdonmukainen profilointi, kohderyhmien informointi tärkeistä asioista sekä aktiivinen osallistuminen yhteiskunnalliseen omaa alaa koskevaan keskusteluun. Luotaaminen on oleellista ympäristön toiminnan, arvojen sekä niiden muutosten suhteen.

Leif Åberg määritteli 80-luvulla yhteisöviestinnän tehtävät, joka tunnetaan tulosviestinnän mallina ja tuttavallisemmin Åbergin pizzana (kuvio 1). Tehtävät ovat yhteisön toiminnan tukeminen, organisaation profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Edellä mainituista neljä ensimmäistä ovat tehtäviä, johon yhteisön on mahdollista vaikuttaa. Viimeistä tehtävää eli sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu joka tapauksessa jokaisessa organisaatiossa. (Juholin 1999, 32.)

Seuraavasta kuviosta käsitellään sisäisen viestinnän osa-alue, joka kattaa perustoimintojen tuen kohdalta sisäisen markkinoinnin ja työohjeet, kiinnittämisen osalta työhön perehdyttämisen ja työyhteisöön perehdyttämisen sekä informoinnin osalta sisäisen tiedottamisen, yhteystoiminnan ja luotuksen.



KUVIO 1. Tulostiestinnän malli, "Åbergin pizza"  
Lähde: Åberg 2000, 102.

### 2.4.1 Perustoimintojen tuki

Åberg (1989) näkee perustoimintojen tukemisen tärkeimpänä tehtävänä työyhteisössä. Jos viestintä ei tältä osin toimi, ei työyhteisönkään ole mahdollista toimia. Wiion (1992) mielestä viestintä on inhimillisen organisaation perusta. Ilman viestintää, minkäänlaista toimintoa organisaatiossa ei voitaisi toteuttaa. Wiio havainnollistaa viestintää yhteisön työkaluna, eräänlaisena liitännätekijänä. Åbergin pizzassa osa perustoimintojen tukemiseen tarvittavaa viestintää on ulkoista, osa sisäistä. Sisäisen viestinnän osalta perustoimintojen tuki kattaa sisäisen markkinoinnin sekä operatiiviset työohjeet.

**Sisäinen markkinointi** voidaan laajasti määritellä liikkeenjohdon ajattelutapana, jossa henkilöstön perusasenteisiin ja työmotivaatioon pyritään vaikuttamaan. Sisäisen markkinoinnin yksi tehtävistä on tukea ulkoista markkinointia siten, että henkilöstölle on annettu oleelliset tiedot ja viestinnän välineet ulkoisen markkinointikampanjan onnistumiseen. Sisäisen markkinoinnin valjastaminen ulkoisen markkinoinnin kampanjoihin edellyttää saumatonta yhteistyötä yhteisön markkinoinnin ja sisäisen tiedotuksen välillä. (Åberg 1989, 140–141.)

Esimiesten rooli korostuu suuresti sisäisessä markkinoinnissa. He suhteuttavat markkinointikampanjan omaan työyksikköön sopivaksi ja korostavat asiakkaan näkökulmaa työntekijöilleen. Esimiesten tärkein tehtävä on luoda omaan ryhmäänsä työn iloa ja suoritushenkeä riippumatta ulkoisista markkinointikampanjoista. (Åberg 1997, 114.)

**Operatiivinen viestintä** eli työviestintä on viestintää, jota ihmiset työyhteisöissä tarvitsevat oman työnsä hoitamiseen. Työviestinnän kanavat ovat jaettavissa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suoralla yhteydenpidolla tarkoitetaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää, kun taas välitetyssä viestinnässä on yhteydenpidon apuna käytettävissä tekniset viestimet. (Åberg 1997, 112.)

Åbergin (1997) mukaan oma esimies on tärkein suoran yhteydenpidon kanava. Esimies-alainen -verkko on kaiken viestinnän perusverkko. Esimies on sisäisen

viestinnän kulmakivi. Viestintä onkin oleellinen osa esimiehen työtä ja heiltä kaivataan kahdensuuntaista viestintää - viestintää alaisille ja johtajille. (Juholin 1999, 180.)

Toinen paljon käytetty suoran yhteydenpidon kanava on työtovereiden keskeinen, ns. vaakasuoraan kulkeva informaatio, joka muodostaa suuren osan operatiivisesta tiedonkulusta. Åberg (2000) näkee työntekijöiden välisen tiedottamisen maineeseen paremmaksi, nopeaksi ja luotettavaksi viestimeksi, jossa sanomat ovat ymmärrettävässä muodossa. Kääntöpuolena on, että tehokas puskaradio heikentää ilmapiiriä.

Toinen operatiivisen viestinnän kanavista on välitetty viestintä. Tätä tapaa edustaa sähköisistä verkoista, kuten esimerkiksi intranetistä tai sähköpostin kautta saatavat työhön liittyvät ohjeet. Sähköisiä viestimiä tarkastellaan myöhemmin luvussa 2.8.

Verkkoviestimiä käytetään usein informointitarkoituksissa kolmella eri tavalla. Esimerkiksi sähköpostia voidaan suunnata yhdelle henkilölle tai postituslistojen kautta erikokoisille ryhmille. Verkon käyttöä voidaan hyödyntää myös passiivisesti sähköisten tiedotteiden välittämiseen. Tällöin paperiversio on muutettu sähköiseen muotoon.

Åbergin (1997, 113) mukaan kirjallisten työviestintämuotojen kuten muistioden ja raporttien ym. etuna on, että työntekijät saavat informaation samassa muodossa. Lisäksi työntekijöillä on paperiversio konkreettisena todisteena ja muistutuksena.

#### **2.4.2 Kiinnittäminen**

Kiinnittämisen tavoitteena on uuden työntekijän tutustuttaminen työyhteisöön ja työtehtäviin. Kiinnittäminen on joka osapuolelle hyödyllistä, kun työntekijä oppii mahdollisimman nopeasti omat työtehtävänsä ja tuntee kuuluvansa yhteisöön sekä tuntee yhteiset pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaan.



Kiinnittämisen piiriin kuuluu myös jo olemassa olevat työntekijät, joiden työtehtävät muuttuvat tai työnkierto heidän kohdallaan on ajankohtaista. Kiinnittäminen jaetaan kahteen alueeseen: työhön perehdyttämiseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen.

**Työyhteisöön perehdyttäminen** sisältää työyhteisön sääntöjen ja normien viestittämisen henkilöstölle. Näitä ovat esimerkiksi yleiset tiedot työyhteisöstä, työyhteisön henkilöstöpolitiikka, työturvallisuuteen liittyvät seikat, henkilöstön kehittämisen eri muodot ja informaatio henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista. Jos uusi työntekijä on ulkopaikkakuntalainen, on työyhteisön perehdyttämisen tehtävänä tutustuttaa uusi henkilö myös paikkakuntaan. (Åberg 1997, 118.)

Perehdyttäjän asenteet ovat erittäin tärkeässä asemassa, sillä perehdyttämisessä henkilökohtainen neuvonta on suuressa roolissa. Perehdyttäjän valintaan tulisi käyttää harkintaa ja tehdä valitulle henkilölle perehdyttäjän rooli selväksi. Perehdyttäjän on myös tunnettava talon tavat erityisen hyvin ja osattava tuoda ne esiin oikealla tavalla. Uuden työntekijän kannalta erityisen tärkeään asemaan nousee ensimmäinen työpäivä, jolloin luodaan kuva ensivaikutelmasta ja arvioidaan omia ennalta luotuja odotuksia.

Kupias ja Peltola (2009) ovat kirjassaan luetelleet erilaisia perehdyttäjärooleja, joita löytyy suomalaisista organisaatioista. Niitä ovat: työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen syvälinen osaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija ja kummi tai mentor.

Åberg (1997, 118) on luetellut tärkeitä perehdyttämisen keinoja työyhteisössä. Nii- tä ovat työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdyttämiskoulutus, perehdyt- täjät, ensimmäisten työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet, Tervetuloa taloon -opas ja henkilöstölehti. Ko- rostuvassa asemassa ovat myös tulevat kollegat sekä työryhmän jäsenet. Heidän tehtävänsä on kertoa uudelle tulokkaalle työryhmässä vallitsevat epäviralliset nor- mit.

**Työhön perehdyttäminen** on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Työhön perehdyttämisen piiriin kuuluvat niin uudet kuin olemassa olevat työntekijät. Uudet työntekijät, työkierrossa tai urakierrossa olevat sekä henkilöt, joiden työmenetelmät tai työt muuttuvat, tarvitsevat uuteen työtehtävään perehdytystä. Perehdyttämisen keinoja voivat olla esimerkiksi lähin esimies, työnopastaja ja kouluttaja, joista kaksi jälkimmäistä ovat tehtäväalueen asiantuntijoita. Esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisiaan, jotka käyvät muutosta läpi. Oman esimiehen ja sisäisen viestinnän suuri haaste on muutoshalun luominen työyhteisöön. Esimies vastaa perehdytyksestä, muut perehdyttämiseen osallistuvat ovat hänen tukijoukkojaan. (Åberg 1997, 119.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen jäsen työyhteisössä tuntee vastuuta tulokkaan perehdyttämisessä. Mahdollisuuksien mukaan koko lähiyhteisön valjastaminen perehdyttämiseen tai sen osa-alueisiin olisi ideaalista. On tärkeää, että jokaisella on oma osansa tulokkaan perehdyttämisessä. Tällä tavoin jokaisella on mahdollisuus tutustua uuteen tulokkaaseen, koski hänen vastuunsa sitten perehdyttämistä työhön, työyhteisöön tai organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 80.)

### 2.4.3 Informointi

Viestinnän tehtävä on tiedottaa työyhteisöön liittyvistä tapauksista työyhteisön henkilöstölle sekä ulkopuolisille. Tällä tarkoitetaan informointia. Viestitään informoimalla mitä työyhteisössä tapahtuu. Ulkoinen informointi kohdistuu työyhteisön ulkopuolelle, kuten sijoittajiin, mediaan ym. Sisäinen informointi kohdistuu omaan henkilöstöön.

Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation oleellisista asioista kerrotaan omalle henkilöstölle ensimmäisenä tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Henkilöstölle ikävin vaihtoehto on kuulla oman työyhteisönsä asioista ensimmäisenä joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2006, 168.)

## 2.5 Sisäisen viestinnän häiriöt

Osmo A. Wiio (1973) on jo 70-luvulla jaotellut viestinnän häiriöt neljään osaan: Esteet, vääristymä, kato ja kohina. Vaikka jako on tehty noin 40 vuotta sitten, lainataan hänen kirjoituksiaan vielä nykypäivänäkin painetuissa viestinnän kirjoissa.

**Esteellä** tarkoitetaan sitä, että lähetetty viesti ei mene lainkaan perille vastaanottajalle. Wiio (1973, 221–222) on luetellut viisi esimerkkiä esteistä. Sanomaa ei ole lähetetty oikeaan paikkaan, sanoma hukkuu matkalla, sanomaa ei havaita, viestinnän kyky puuttuu (osaamattomuus viestinlaitteiden käyttöön tai ilmaisuvaikeudet) tai sanoma viipyy matkalla.

**Kadolla** tarkoitetaan viestin tai sen osien häviämistä sen jälkeen, kun viestintäprosessi on aloitettu. Erona esteeseen, kato liittyy sanoman vastaanottajan tietojenkäsittelyyn, kun esteet ovat lähettäjän ja vastaanottajan välissä. Kato on sisäinen tekijä, este ulkoinen. (Wiio, 1973, 222–224.)

**Vääristymisellä** tarkoitetaan sanomaa, joka voi perillä muuttua toisenlaiseksi kuin alkuperäinen sanoma, jolloin se vääristyy. Vääristymisen syyt voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Sanoma ymmärretään väärin tai sanoma tulkitaan väärin. Varsinkin sanallisessa viestinnässä mitä useampien ihmisten kautta sanoma kulkee, sitä enemmän se myös tavallisesti vääristyy. (Wiio, 1973, 233–234.)

**Kohinalla** tarkoitetaan hyötysanomaan sekoittuvaa häiriötä tai toista sanomaa. Esimerkiksi radiotaajuuden kantomatkan äärellä voi radiosta kuulua kohinaa ja viestistä voi olla vaikeaa saada selvää tai musiikki soi jossain hieman liian kovalla ja keskustelu hankaloituu toisen osapuolen kanssa, kun informaatioon sekoittuu häiriötä, eli kohinaa.

## 2.6 Viestintäkulttuuri ja -ilmasto

Juholin (1999, 62-69) toteaa viestinnän olevan kulttuurisidonnainen ja -herkkä toiminto organisaatiossa. Kulttuurilla tarkoitetaan tapaa toimia ja jokaisella yhteisöllä on erilainen kulttuuri. Yhteisön kulttuuri ei vaikuta ainoastaan työyhteisössä työskenteleviin, vaan lisäksi vaikutus ulottuu yhteisöjen ulkopuolelle. Ulkopuolisille muodostuu usein kuva ja mahdollisesti myös halu päästä työskentelemään tiettyihin yrityksiin. Näissä tapauksissa tietyn yrityksen kulttuuri on säteillyt positiivisesti ympärille.

### 2.6.1 Kulttuuri pysyy

Juholinin (1999, 63) mukaan kulttuurilla tarkoitetaan niitä käyttäytymisen malleja, jotka ovat hyväksytyjä tai sovittuja. Ne muodostuvat arvoista ja uskomuksista. Työyhteisön kulttuurien kokonaisuudet muodostuvat Åbergin (2000) mukaan ajan saatossa. Työyhteisön kulttuurin tuntemus on tärkeää, sillä kulttuurin tuntemuksella voidaan välttää esimerkiksi muutosvastarintaa.

Schemerhorn, Hunt ja Osborn (1998, 179) näkevät organisaatiokulttuurin jaettuina arvoina, uskomuksina ja toimintoina, jotka kehittyvät organisaation sisällä sekä ohjaavat organisaatiossa työskentelevien yksilöiden käyttäytymistä. Aivan kuten kahden eri yksilön persoonat eivät ole samanlaisia, samoin organisaatiokulttuurit eivät ole koskaan täysin identtisiä. Monet johtohenkilöt sekä konsultit enenevässä määrin uskovat, että kulttuurisilla eroavaisuuksilla on suuri vaikutus yritysten tehokkuuteen sekä henkilöstön työelämän laatuun.

Kulttuurin havainnoinnin taso on korkeimmillaan, kun vierailaan ensimmäistä kertaa uudessa paikassa. Tällöin aistit ovat valppaimmillaan. Ensimmäisenä tapahtuvat aistein havaittavat tunnusmerkit, kuten värit, muodot, tyylit, hajut jne. Usein valinta esimerkiksi kahden samaa palvelua tarjoavan yrityksen kanssa tapahtuu edellä mainittujen tunnusmerkkien miellyttävyyden mukaan. Useat yritykset ovat

kiinnittäneet paljon huomiota vastaanottotiloihinsa, sillä ne antavat ensimmäisen mielikuvan yrityksen toiminnasta ja arvoista.

Åberg (2000) toteaa kirjassaan arvojen toimivan kulttuurin kuvastajana ja ne kumpuavat kulttuurisesta perimästä. Yhteisön arvot näkyvät esimerkiksi siinä, mikä on luvallista ja arvostettavaa ja mikä taas ei. Arvot ovat myös yksi keino erottua muista yhteisöistä. Arvoilla voidaan myös korostaa omalle henkilöstölle yhteisön kulttuuria. Arvomaailmaa listatessa ehdottomasti tärkein seikka on, että arvot ovat oikeita, jolloin ihmisten on mahdollista samaistua niihin.

Louhiluodon (1999) mukaan vuonna 1999 yleisimmät yhteisöjen ydinarvot olivat hyvin samankaltaisia. Hän luetteli suomalaisten yhteisöjen kymmenen yleisintä ydinarvoa, joka menee seuraavasti: 1) asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys, 2) kehittyminen, kasvaminen ja oppiminen, 3) yksilön kunnioittaminen ja arvostus; toiminnan tuloksellisuus, 4) yhteistyö, 5) luottamus ja luotettavuus; avoimuus, 6) osaaminen, ammattitaito ja asiantuntemus; innovatiivisuus ja uudistuminen, 7) yrittäjyys; vastuullisuus, 8) asiakastyytyväisyys; laatu, 9) ympäristö; rehellisyys, 10) tehokkuus.

Louhiluoto (1999) teki yllä lueteltujen arvojen mukaan ryhmittelyn, jotka hän jakoi viiteen eri luokkaan: 1) ihmis-, yksilö- ja suhdekeskeiset ydinarvot, 2) toiminta-, tehtävä-, tavoite-, ja tuloskeskeiset ydinarvot, 3) muutos-, luovuus- ja kehityskeskiset ydinarvot, 4) ympäristö- ja yhteiskuntakeskeiset ydinarvot, 5) omistaja- tai asiakaskeskeiset ydinarvot.

### **2.6.2 Ilmasto muuttuu**

Organisaatioilmastolla tarkoitetaan sellaista ilmanalaa ja tunnelmaa, joka vallitsee tietyllä hetkellä organisaatiossa. Toisin kuin kulttuuri, ilmasto voi muuttua erittäin nopeasti esimerkiksi jonkin järjestyttävän tapahtuman seurauksena. Ihmiset kokevat ilmaston usein eri tavalla, joka tekee siitä hyvin yksilöllisen kokemuksen. (Juholin 1999, 66.)

Organisaatioilmasto käsitteenä on laaja. Se sisältää työyhteisöön kuuluvien henkilöiden havainnot kaikista työyhteisöissä tapahtuvista toiminnoista. Organisaatioilmasto voidaan jakaa ns. alailmastoisiin, esimerkiksi motivaatio-, normi- tai viestintäilmastoon. (Åberg 1989.)

## 2.7 Viestinnän johtamisen tasot

Viestintä ja johtaminen ovat käsitteinä erittäin läheiset. Esimiesten ja johtajien työajasta noin 80 % on viestintää. Ilman viestintää ei siis voida johtaa. Viestintää tarvitaan mm. yhteisten tavoitteiden asettamisessa, delegoinnissa, koordinoinnissa, motivoinnissa ja palautteen antamisessa. Viestinnän tehtävänä on tukea työyhteisön toimintaa ja sen tuloksen tekoa. Se on siis työyhteisön voimavara, joka vaatii investointeja. Koska viestintään käytetään resursseja, vaatii se myös suunnittelua, johtamista ja valvontaa. (Åberg 1997, 34.)

Johtamisviestintä strategisella tasolla liittyy luonnollisesti strategiseen johtamistyöhön (Taulukko 1). Tällä tarkoitetaan sitä viestintää, jota tarvitaan vision, liikeidean, mission ja liiketoimintastrategian hahmottamisessa. Kyse on siis liiketoimintastrategian esillepanosta. Åbergin (2000, 23) mielestä työyhteisöllä on vain yksi strategia ja se on liiketoimintastrategia. Muu strateginen ajattelu on tälle alisteista. Åbergin (1997) mukaan strateginen johtaminen ja viestintä yhdistyvät kolmella eri tasolla, joista on havaittavissa viestinnän kolme painopistealuetta: vision esillepano, muutosviestintä ja luotaus.

Taktisen tason johtamisviestinnällä tarkoitetaan allokointia, eli voimavarojen suunnittamista. Kyse on viestinnän yritysjärjestelyistä sekä investoinneista viestintään.

Viestintäyksikön tehtävä operatiivisella tasolla on tukea arkisen tason tavoitteiden saavuttamista työyhteisöissä. Viestintäyksiköissä pidetään yhteyttä yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. Lisäksi he laativat mm. tiedotteita, järjestävät tiedotustilaisuuksia ja päivittävät kotisivuja. (Åberg 2000, 23.)

TAULUKKO 1. Viestintä työyhteisön voimavarana

Lähde: Åberg 2000, 24.

	<b>Johtamisviestinnän näkökulma</b>	<b>Viestinnän johtamisen näkökulma</b>
<b>Strateginen taso</b>	Visiotyö ja muu strateginen johtaminen	Vision esillepano
<b>Taktinen taso</b>	Voimavarojen suuntaaminen ja organisointi	Viestinnän voimavarojen suuntaus
<b>Operatiivinen taso</b>	Arkivaikuttaminen	Arkinen viestintätyö

### 2.7.1 Strateginen taso

Organisaation johdolle strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonaisuutta ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 91.)

Strategisella viestinnällä tarkoitetaan sitä, että viestintä on olennainen osa yhteisön johtamista ja arkitoimintaa. Käytännössä strateginen viestintä on toiminnan ja viestinnän tasapainottelua, eli mitä tehdään ja tullaan tekemään, siitä informoidaan jokaiselle tärkeälle kohderyhmälle. (Juholin 1999.)

Åbergin (1997, 34) mukaan strategisella tasolla kyse on vision esillepanosta työyhteisöissä eli profiloinnista sekä kehitystarinan rakentamisesta. Hän luettelee neljä ennakoivan strategisen johtamisen ”rakennuspuuta”: tavoittelemisen arvoinen visio, kelpo johtamisjärjestelmä, innostunut ja haasteisiin virittynyt henkilöstö sekä neljäntenä toimintamahdollisuuksien ylijäämä. (Åberg, 1997, 45.)

### 2.7.2 Taktinen taso

Taktisella tasolla tarkoitetaan monenlaisia viestinnän järjestelyitä, kuten viestinnän suunnittelujärjestelmän kehittäminen, viestinnän organisointi, huipputasovertailun ja luotauksen järjestäminen. Lisäksi sillä tarkoitetaan määrittelyitä yhteistyö-, kohde- ja ongelmaryhmien suhteen. Taktisen suunnittelun tarkoitus on kohdentaa voimavaroja sen jälkeen, kun strategiat ovat valmiina. (Åberg 1997.)

Tulosjohtamisella tarkoitetaan sellaista johtamisjärjestelmää, joka tähtää liiketoiminnallisten ja niitä tukevien tulosten saavuttamiseen. Tulosjohtamisessa erotetaan kolmenlaiset tulokset: liiketoiminnalliset-, toiminnalliset- ja tukitulokset. Johtamistavan teho perustuu työn tarkoituksen selvyyteen. Tulosjohtaminen jakautuu kolmeen eri vaiheeseen: suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä seuranta- ja kehittämisvaihe. (Åberg 1997, 89.)

**Suunnitteluvaiheessa** on tarkoitus sopia yhdessä työyhteisöön liittyvien arvojen päämäärät ja niiden olemassaolo sekä määritellä tulostavoitteet ja voimavarat työyhteisön osalta. Suunnitteluvaiheessa tarkentuvat työyhteisön visio, tahtotila, strategiset tulossuunnitelmat ja vuosisuunnitelmat.

**Toteutusvaiheessa** suunnitelmat toteutetaan asioiden, ihmisten ja ympäristön päivittäisen johtamisen eli tilannejohtamisen avulla. Tulokunnosta huolehtiminen työyhteisön jäsenten kesken on myös tärkeää, sillä tavoitteena on saavuttaa työn ja työn ulkopuolisen elämän välinen tasapaino.

**Seuranta- ja kehittämisvaiheessa** edellisten vaiheiden kautta saatuja tuloksia arvioidaan ja niistä tehdään johtopäätökset sekä asetettujen tavoitteiden ja tulosten pohjalta pyritään kehittämään työyhteisöä. Analyysien avulla voidaan selvittää työyhteisön vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. (Åberg 1997.)



### 2.7.3 Operatiivinen taso

Åbergin (1997, 138) mukaan operatiivisella tasolla painottuu viestintä, joka käytännön tasolla yhdistää liikkeenjohdon prosessit sekä yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit. Tämä tarkoittaa, että arkisten viestintätilanteiden taidot korostuvat, kuten vaikuttamisen muodot, ryhmähengen luominen ja arkitason tiedotus- ja yhteystoiminta. Operatiivisella tasolla tarkoitetaan arkipäiväisiä johtamistilanteita.

Uusimmissa teorioissa on korostettu tilannejohtamista, jonka mukaan johtamisen teho riippuu siitä, kuinka hyvin tilanteen asettamia vaatimuksia johtamistapa vastaa. Tällöin hyvältä johtajalta vaadittaisiin esimerkiksi nopeaa tulkintakykyä eri tilanteissa, joustavuutta eri johtamistapojen tulkinnassa sekä kykyä muuttaa tilanteita omalle johtamiselle edullisemmaksi. (Åberg 1997, 139.)

## 2.8 Digitaalinen viestintä

Digitaalisella viestinnällä tarkoitetaan erilaisten sähköisten viestimien, kuten Intranetin, sähköpostin tai yhteisön verkkosivujen hyväksikäyttöä perinteisten viestintätapojen ohella. Sähköisten viestinten yleistyttyä 90-luvulla viestiminen tehostui merkittävästi. Toisaalta digitaalinen viestintä toi mukanaan useita uusia ongelmia viestinnän saralla. Vielä tänä päivänäkin sähköisten viestimien suunnittelematon käyttö voi aiheuttaa helposti tietotulvan ja pahimmassa tapauksessa digitaalisesta viestinnästä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Tietoisuus sähköisten viestimien hyödyistä ja haitoista on kuitenkin tiedossa, sillä 90-luvun verkkobuumin aikana ja sen jälkeenkin niitä on tutkittu paljon.

Verkko- ja mobiiliviestinnän rooli kokonaisvaltaisen viestinnän yhtenä osa-alueena tulee määritellä tarkkaan. Sen tulisi palvella mahdollisimman hyvin organisaation tavoitteita. Verkko- ja mobiiliviestinnän lisäksi tarvitaan edelleen henkilökohtaista ja painettua viestintää. Viestinnän suunnittelun haasteeksi muodostuukin löytää sellaiset viestintäkanavien yhdistelmät, joilla saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset jokaisessa tilanteessa. (Isohookana 2007, 286.)

### 2.8.1 Digitaalinen viestin strategisena välineenä

Jotta verkkoviestinnän toimenpiteet voitaisiin kohdistaa oikein, on laadittava kaikille selkeä digitalisoinnin strategia. Strategian luominen alkaa viestintästrategiasta, missä verkkoviestintää verrataan niihin tavoitteisiin, jotka liiketoiminnalle on asetettu. Eli toisin sanoen tarkastellaan, millä tavoin digitaalinen viestintä pystyy parhaiten tukemaan yrityksen päivittäistä liiketoimintaa ja sille asetettuja päämääriä.

Kun sisältömäärittely jaksetaan usealle vuodelle ja moniin eri vaiheisiin, tuottaa se digitalisoinnin näkökulmasta parhaan tuloksen. Sitoutuminen teknisiin ratkaisuihin johtaa harhapoluille, jos viestinnällisen strategian ja sisältöjen asettamia ehtoja ei ole määritetty. Kun strategiset tavoitteet on määritetty ja on onnistuneesti luotu sisällön tuotannolle prosessit ja mallit sekä löydetty vielä kustannustehokas ja monipuolinen tapa teknisesti toteuttaa viestintää, on aika miettiä ylläpitoa ja seuranta. Ilman niitä digitaalinen viestintä ei tule onnistumaan. (Juholin 2009.)

### 2.8.2 Digitaalisten viestinten edellytykset

Digitaalinen viestintä poikkeaa muusta viestinnästä ja vaatiikin ominaislaatuensa mukaisen kerronnan ja ilmaisun ymmärtämistä. Digitaalisen viestinnän ymmärrystä kutsutaan medialukutaidoksi ja sen ymmärryksen käyttämistä hyväksi viestinnällisesti sanotaan mediatajuksi. Viestinnän teho voi helposti jäädä heikoksi, jos viestijällä ei ole digitaalisen viestimen edellyttämiä viestintätaitoja.

**Medialukutaito** on perustaito, joka on sidoksissa sähköisiin viestimiin. Se sisältää taidot, joita vaaditaan esimerkiksi tietokoneen, sen oheislaitteiden ja ohjelmien käytössä. Medialukutaito sisältää myös taidon suodattaa ja arvioida vastaanotettua informaatiota.

**Mediaelementit** ovat viestejä, sisältöjä ja mielikuvia, jotka muodostuvat monien osatekijöiden vaikutuksesta. Mediaelementtejä ovat teksti, ääni, valokuva, grafiikka, animaatio, video, tietokantahaku ja vuorovaikutteisuus.

**Mediataju** eroaa medialukutaidosta siinä, että mediatajua kehittämällä opitaan itse käyttämään mediaympäristöä viestinnällisesti oikein. Yksinkertaistettuna mediataju tarkoittaa ymmärrystä digitaalista mediaa kohtaan ja taitoa mediaelementtien monipuolisessa käytössä.

### 2.8.3 Sisäinen viestintä ja digitaaliset välineet

Sisäisen viestinnän välineenä verkko on erinomainen. Jos Intranet on laadittu oikein ja käyttäjäkeskeisesti, se mullistaa yrityksen sisäisiä viestintärakenteita. Tämä edellyttää kuitenkin, että käyttäjä tuntee Intranetin käytön normaaliksi työkalukseen, joka toimii hänen haluamallaan tavalla ja tehostaa arkipäivän työntekoa.

Parhaassa tapauksessa verkko mahdollistaa informaation ja kommunikoinnin kulun ja samanaikaisesti takaa työrauhan sekä keskeytyksettömän työskentelyn. Organisoiminen hajautetusti sisäisessä viestinnässä on menestyksen edellytys. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoa voidaan muokata ja julkaista siellä, missä sitä tarvitaan ja missä se parhaiten palvelee yrityksen toimintaa.

Organisaatioiden on oltava tarkkana ja huolehdittava siitä, että menetelmät ja välineet on valittu tukemaan eikä tukahduttamaan viestintää. Intuiitivisuus julkaisu- ja dokumentinhallintajärjestelmien käytön kanssa, saumaton niveltyminen yrityksen prosesseihin sekä työkalujen menestyksekkäs markkinointi ovat ehtoja menestymiselle. Kyse on siitä, että opitaan, mitä digitaalisen viestintäteknologian soveltaminen viestinnälle ja liiketoiminnalle merkitsee. (Juholin 2009, 259–267.)

**Intranet** on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisella ei ole pääsyä. (Juholin 2009, 77.) Intranetillä on kaksi päätehtävää: se on sekä tietokanta että sisäisen viestinnän kanava. Isohookana (2007, 278–279) luetteli intranetin tavoitteita muun muassa näin: johdon ja esimiesten tukeminen, tukea yritystä saavuttamaan liiketoimintatavoitteet, kehittää henkilöstön asiakasorientoituneisuutta, vaikuttaa tuottavuuteen, vaikuttaa yrityskulttuuriin ja yritysidentiteettiin, tukea päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua, toimia palautekanavana, mahdollistaa sisäinen vuoro-

vaikutus ja interaktiivisuus, toimia tiedon arkistona ja tietokantana, helpottaa arjen työtä sekä mahdollistaa osaamisen jakaminen.

Intranetin rooli ja tavoitteet yhtenä sisäisen viestinnän kanavana tulee määritellä selkeästi. Muuten on vaara, että intranetistä muodostuu paikka, jossa on tarjolla suuret määrät informaatiota ja mahdollisuuksia, mutta se ei palvele viestinnälle asetettuja tavoitteita. (Isohookana 2007, 280.)

**Sähköpostin** osuus sisäisestä viestinnästä on nykypäivänä suuri. Sähköpostin lähettäminen on vaivatonta ja vaivattomuus on tuonut mukanaan myös ongelmia. Sähköposteja lähetetään tilanteissa, jotka vaativat henkilökohtaisen tapaamisen ja keskustelun. Ideointi ja kehittäminen, motivointi ja kannustus, monimutkaiset asiat sekä vaikeat tilanteet edellyttävät vuorovaikutteisuutta. Sähköpostit usein lähetetään myös liian suurelle joukolle, mikä puolestaan lisää viestien määrää, jolloin niiden lukemiseen ja poistamiseen kulutetaan yhä enemmän aikaa. Sähköpostia lähetettäessä tulee harkita kenelle sähköposti lähetetään. (Isohookana 2007, 281.)

### 3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään tutkimusongelman ytimeen sekä kerrotaan lyhyesti toimeksiantajan organisaatiosta. Luvussa käy myös ilmi, miten tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja miten kerättyä aineistoa on analysoitu. Lopuksi selitetään reliabilitieetti- ja validiteettitermit sekä pohditaan opinnäytetyön puitteissa tehdyn tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.

#### 3.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimusongelma

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri aloitti toimintansa 1.1.1991. Sairaanhoitopiiriin kuuluu 20 suomenkielisen Etelä-Pohjanmaan kuntaa, joiden yhteenlaskettu asukaslukumäärä on lähes 200 000. Sairaanhoitopiirissä on kaksi sairaalaa, jotka sijaitsevat Seinäjoella ja Ähtärissä. Lisäksi maakunnasta löytyy useita psykiatrisia avohoitoyksiköitä. (EPSHP [viitattu 16.10.2010].)

Tutkimusongelmaa pohtiessa käytiin läpi EPSHP:n Toiminta- ja taloussuunnitelmaa vuosille 2010 - 2012, jossa oli maininta EPSHP:n sisäisen tiedonkulun osalta olevan parantamisen varaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden tuntemuksia EPSHP:n sisäisen viestinnän nykytilasta ja tehokkuudesta. Linjaorganisaatiossa viestintä on haastavaa, joten tiedonkulun tilaa on usein tarpeellista tutkia.

Sisäisen viestinnän tasoon ollaan harvoin tyytyväisiä ja usein viestiminen muuttuu haasteellisemmaksi mitä suurempi organisaatio on kyseessä. Tavoitteena oli opinnäytetyötä suunnitellessa, että tutkimus toisi uusia näkemyksiä sisäisen viestinnän toteuttamiseen ja tutkimus edistäisi tarvittavia toimenpiteitä henkilöstön toimien muutosehdotusten kohdalla organisaatiossa.

Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan kysymyksiin: Millä tasolla EPSHP:n sisäinen viestintä on tällä hetkellä? Mitkä viestintäkanavat toimivat parhaiten? Millä eri tavoin työntekijöiden tyytyväisyyttä viestinnän suhteen voitaisiin kehittää?

### 3.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselylomaketutkimuksena, sillä organisaation suuri koko mahdollisti laajan määrällisen tutkimuksen. Tutkimus rajattiin opinnäytetyön mahdollistamiin puitteisiin. Otantaa suunniteltaessa otettiin huomioon myös tutkimustulosten yleistettävyys. Opinnäytetyön puitteissa suoritettu tutkimus oli vastausmääriltään laaja. Otantakoko oli virkojen mukaan laskettuna 528 (taulukko 2).

Tutkimus rajattiin konkreettisesti viiteen suurimpaan toiminta-alueeseen, jotka olivat: Sairaanhoidollisten palveluiden-, Tukipalveluiden-, Operatiivinen-, Konservatiivinen- ja Psykiatrinen toiminta-alue. Edellä mainitut toiminta-alueet muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Luetelluista toiminta-alueista valittiin 1-2 toimintayksikköä edustamaan jokaista toiminta-aluetta niin, että yksiköiden virkojen määrät kattoivat noin 25 prosenttia jokaisesta toiminta-alueesta. Tutkimukseen valittiin toiminta-alueiden yksiköistä Keuhkosairaudet, Lasten- ja nuorisopsykiatria, Leikkaus ja anestesia, Neurologia, Ortopedia, Radiologia, Ruokapalvelu ja Välinehuolto.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen rajaustapa

Toiminta-alue	Virkojen määrät	25 %	Toimintayksikkö (yksikön virkojen määrä)
Sairaanhoidollisten palveluiden TA	282	71	Radiologia (80)
Tukipalveluiden TA	383	96	Ruokapalvelu (58) Välinehuolto (35)
Operatiivinen TA	691	173	Leikkaus ja anestesia (104) Ortopedia (73)
Konservatiivinen TA	390	98	Neurologia (46) Keuhkosairaudet (48)
Psykiatrinen TA	353	88	Lasten- ja nuorisopsykiatria (84)
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2099</b>	<b>526</b>	<b>528</b>

Tutkimukseen ei sisällytetty EPSHP:n pienempiä toiminta-alueita, kuten Kuntayhtymähallinnon-, Päivystyskeskuksen- ja hallintopalveluiden toiminta-alueita, joissa työskentelee kaikkiaan noin 190 henkilöä.

Tutkimusta suunniteltaessa kyselylomakkeen laatimiseen käytettiin erityistä tarkkuutta, jolloin kyettiin parantamaan tutkimuksen paikkansapitävyyttä. Lomake tarkastettiin ja testattiin useaan otteeseen ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista.

Vastausten kerääminen aloitettiin kesän alussa ja jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla yksiköllä annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata. Lomakkeet toimitettiin yksiköihin palautuslaatikkojen kera ja yksikön johtajat saivat päättää yksikkökohtaisesti sopivimman menettelytavan vastausten keräämiseksi. Kyselyt toteutettiin kesäkuun aikana lukuun ottamatta Neurologian yksikköä sekä Lasten- ja nuorisopsykiatrian yksikköä. Kahden jälkimmäisen osalta kyselyt toteutettiin elokuun aikana. Kesälomat todennäköisesti pienensivät vastausprosenttia tiettyjen toiminta-alueiden osalta, mutta opinnäytetyön aikataulu ei mahdollistanut kyselyn uusimista, joten kysely toteutettiin kertaalleen.

Tutkimustuloksia analysoitaessa ja esitettäessä käytettiin hyväksi SPSS 18 For Windows tilastokäsittelyohjelmaa, Microsoft Office Excel 2010 taulukkolaskentaohjelmaa sekä Microsoft Office Word 2010 tekstinkäsittelyohjelmaa.

Ristiintaulukoidessa tutkimustuloksia taustamuuttujien kanssa, käytettiin erilaisia testejä tarkistamaan tiettyjen väitteiden erojen merkittävyyttä. Keskiarvojen merkitsevyyseroja tulkittiin Kruskal-Wallis testillä ja prosentuaalisten vaihtelevuuksien merkitsevyyseroja khiin neliötestillä.

### 3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Jotta kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukset toteutuvat, täytyy tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden edellytykset olla kunnossa. **Validiteetilla** eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tarkoituksen täyttämistä eli tutkimuksessa on

tutkittu sitä ongelmaa, joka alun perin oli tutkimukselle asetettu. (Heikkilä 1998, 29–30.)

Sisäisen viestinnän tutkimus oli validi, sillä tutkimuslomakkeelle tehtiin koetestauksia antamalla lomake etukäteen viidelle koehenkilölle. Koehenkilöiden mielestä lomake oli selkeä sekä lomakkeen kysymykset ymmärrettiin samoin tavoin. Lisäksi kysymyslomake tarkistutettiin kolmella eri henkilöllä, jotka olivat tehneet entuudestaan useita samankaltaisia tutkimuksia. Tutkimustuloksia läpikäydessä ei ollut havaittavissa kysymysten väärinymmärryksiä.

**Reliabiliteetilla** eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Luotettavassa tutkimuksessa ei ole sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tutkimuksessa reliabiliteetti on kunnossa, jos toinen tutkija suorittaa saman tutkimuksen ja saa samanlaiset tulokset. (Heikkilä 1998, 30.)

Tehty sisäisen viestinnän tutkimus oli luotettava, sillä tutkimusta tehdessä kaikki virheet pyrittiin minimoimaan. Tutkimustuloksia syötettäessä tarkistettiin syötetyt informaatiot kertaalleen, jolloin pystyttiin vähentämään virhekirjoitusten mahdollisuutta. Tuloksia tulkittaessa pyrittiin jatkuvaan kriittisyyteen tutkimustulosten suhteen.



## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi jokaisesta kyselylomakkeen kohdasta tehdyt kaaviot ja tarkemmat analyysit on sijoitettu työn viidenteen (johtopäätökset) ja kuudenteen (kehittämisehdotukset) lukuun.

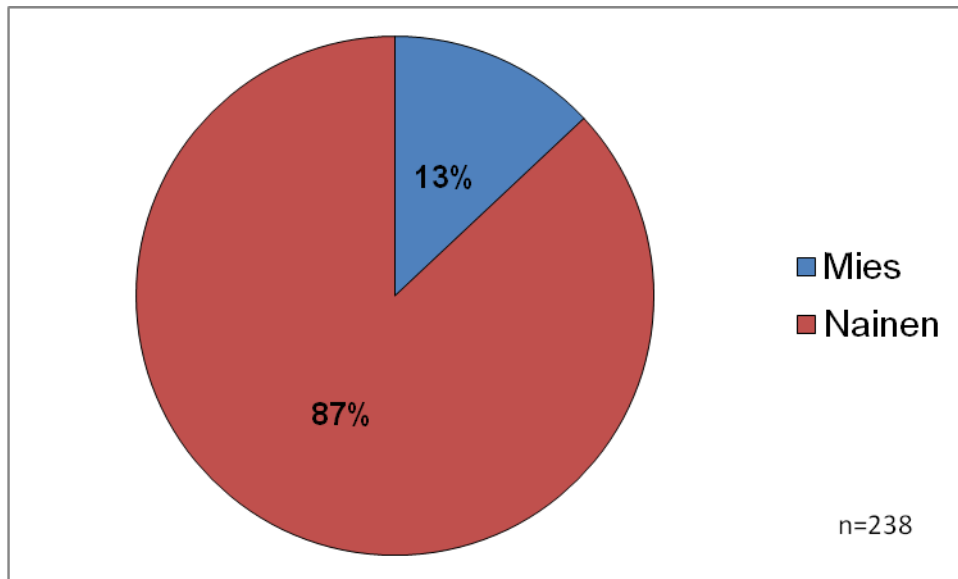
Empiirisen osuuden taulukoista ja kuvioista löytyvä  $n=x$  kaava tarkoittaa kysymyseen vastanneiden määrää. Lisäksi joistain kuvioista löytyy p-arvo. Mitä pienempi p-arvo on, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksessa eroteltiin neljä taustatekijää, joiden perusteella tarvittaessa voitiin tehdä ristiinvertailuja. Taustatekijät olivat sukupuoli, toiminta-alue, työsuteen laatu ja työsuhteen kesto. Suurin osa ristiinvertailuista tehtiin toiminta-alueiden kesken, mutta muutamassa kysymyksessä on pyritty lisähavainnollistamaan ristiintaulukoimalla saatuja tuloksia sukupuolen tai työsuhteen keston kanssa.

#### 4.1.1 Sukupuoli

Kyselyyn vastanneista 207 oli naisia, eli heidän osuutensa kaikista vastanneista oli 87 %. Vastanneista 31 oli miehiä, joten heidän osuutensa vastanneista oli 13 %. Kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat tähän kysymykseen (kuvio 2).



KUVIO 2. Vastaajien sukupuolijakauma

#### 4.1.2 Toiminta-alue

Kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan toimintayksikköä, joka analysointivaiheessa tiivistettiin toiminta-alueiksi. Kysymykseen vastanneita oli 238 eli koko aineiston vastausprosentti oli 45 % (taulukko 3). Konservatiiviselta toiminta-alueelta vastaajia oli 72 ja vastausprosentti oli 76 %. Psykiatrisen toiminta-alueen vastaajamäärä oli 49, joka tarkoitti 58 vastausprosenttia. Operatiiviselta toiminta-alueelta vastaajia oli 57, joten vastausprosentti oli 32 %. Sairaanhoidollisten palveluiden toiminta-alueelta kyselyyn vastasi 24 ja vastausprosentti oli 30 %. Tukipalveluiden toiminta-alueelta vastanneita oli 36 ja vastausprosentiksi tuli 39 %.

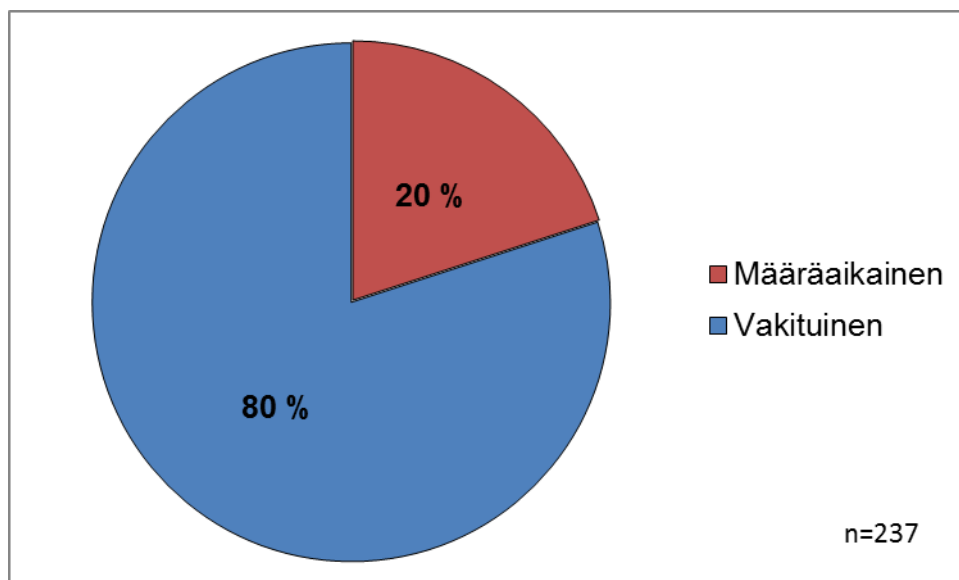
Tutkimus toteutettiin kesäkuussa 2010, jolloin osalla henkilöstöstä kesälomat olivat jo alkaneet. Osittain tämän vuoksi vastausprosentti jäi kolmelta toiminta-alueelta 30 - 40 % välille. Konservatiivisen ja psykiatrisen toiminta-alueen tutkimus oli mahdollista suorittaa vasta elokuussa, jolloin kesälomat olivat suurilta osin ohi. Tämä osaksi mahdollisti kahden toiminta-alueen vastausprosentin kohoamisen muita toiminta-alueita korkeammaksi. Vastausaika oli tasapuolisesti kaksi viikkoa jokaiselle toiminta-alueelle.

TAULUKKO 3. Vastausten määrä toiminta-alueittain

	Työntekijöitä	Otoskoko	Vastanneet	Vastausprosentti
Konservatiivinen toiminta-alue	390	94	72	76 %
Psykiatrinen toiminta-alue	353	84	49	58 %
Operatiivinen toiminta-alue	691	177	57	32 %
Sairaanhoidollisten palveluiden toiminta-alue	282	80	24	30 %
Tukipalveluiden toiminta-alue	383	93	36	39 %
Koko aineisto	2099	528	238	45 %

#### 4.1.3 Työsuhde

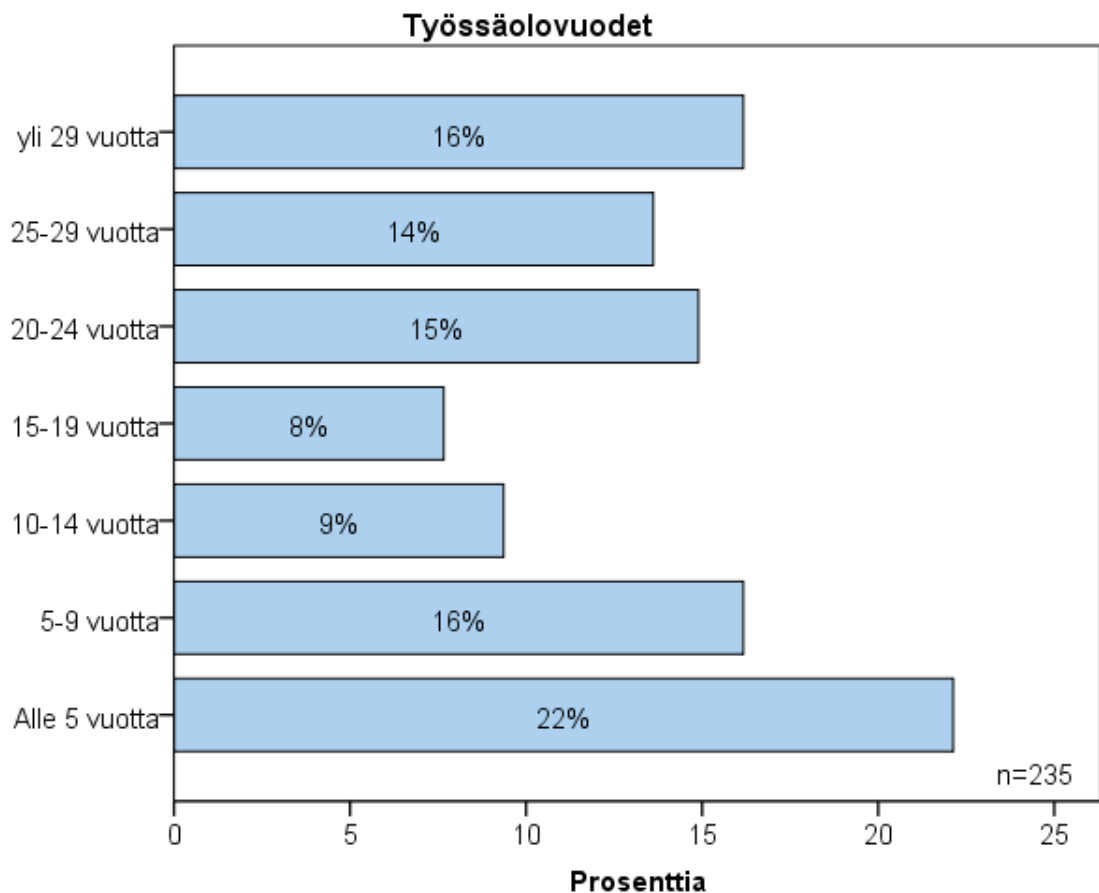
Kysyttäessä työsuhteen laadusta 80 % vastasi olevansa vakituksessa työsuhteessa, joka tarkoittaa 190 työntekijää (kuvio 3). 47 vastanneista oli määräaikaisessa työsuhteessa eli 20 % vastanneista. Kysymykseen vastasi 237 ja yksi jätti vastaamatta.



KUVIO 3. Työsuhteen laatu

#### 4.1.4 Työssäolovuodet

Työsuhteen pituutta kysyttäessä 235 vastasi kysymykseen ja kolme jätti vastaa-  
matta (kuvio 4). Työssäolovuodet jaoteltiin helpommin käsiteltäviin viiden vuoden  
ryhmiin, jolloin kuviosta saatiin paremmin havainnollistava. Talossa alle viisi vuotta  
työskennelleitä oli 22 %, 5-9 vuotta työskennelleitä 16 %, 10-14 vuotta työskennel-  
leitä 9 %, 15-19 vuotta työskennelleitä 8 %, 20-24 vuotta työskennelleitä oli 15 %,  
25-29 vuotta työskennelleitä 14 % ja yli 29 vuotta työskennelleitä 16 %.



KUVIO 4. Työsuhteen pituus vuosina

#### 4.2 Sisäisen viestinnän tulokset

Kyselylomakkeessa oli kaiken kaikkiaan 12 kysymystä, joista neljä ensimmäistä  
kysymystä koski taustatietoja. Tässä luvussa käsitellään jälkimmäisiä kahdeksaa

sisäisen viestinnän kysymystä. Tulokset on tiivistetysti tekstimuodossa sekä lisäksi tarkempina kuvioina ja taulukoina.

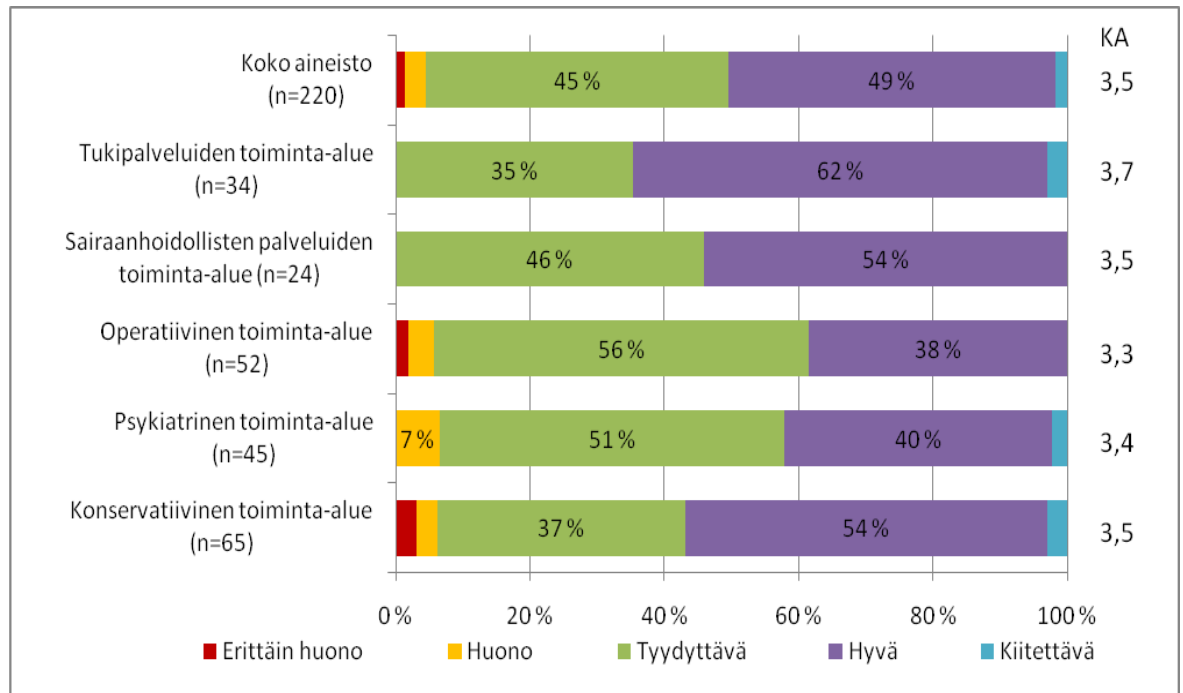
Sisäisen viestinnän kysymykset koskivat EPSHP:n sisäistä viestintää ja työntekijöiden tuntemuksia sisäisen viestinnän tilasta. Tässä luvussa ei ole esitetty analyysijä, vaan analyysit ovat löydettävissä viidennestä luvusta.

#### **4.2.1 Sisäisen viestinnän arvosana**

Lomakkeessa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä sisäisen viestinnän tasosta, joka oli jaoteltuna asteikolla 1-5, yksi tarkoitti erittäin huonoa ja viisi kiitettävää. Kysymykseen vastasi 220 ja 18 jätti vastaamatta. Kuviossa 5 lyhenne KA tarkoittaa keskiarvoa. Koko aineiston mukaan laskettuna sisäisen viestinnän arvosana keskiarvona oli 3,5.

Alla olevassa kuviossa tehtiin ristiintaulukointi toiminta-alueiden välillä. Ristiintaulukoidessa sisäisen viestinnän arvosanaa sukupuolen tai työskentelyvuosien kesken ei ollut havaittavissa merkittävää eroavaisuutta vastauksissa.

Koko aineiston suhteen vastaukset jakautuivat tyydyttävien ja hyvien arvosanojen välille 94 % tapauksista. Toiminta-alueiden suhteen verrattuna suurin osa vastauksista jakautui samalla tavalla, joskin hyvien ja tyydyttävien vastauksien suhde vaihteli toiminta-alueiden välillä. Keskiarvot toiminta-alueiden välillä vaihtelivat 3,3 ja 3,7 välissä. Kruskal-Wallis testillä keskiarvoja vertaillen ei toiminta-alueiden välillä ollut tilastollisesti merkittäviä eroja.



KUVIO 5. Sisäisen viestinnän arvosanajakauma

#### 4.2.2 Tärkein tiedonlähde

Lomakkeen kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien tärkeintä tiedonlähdettä kymmenessä eri tilanteessa. Kahdeksassa kohdassa työntekijöiden mielestä tärkein tiedonlähde oli lähin esimies. Ainoastaan henkilöstöeduissa ja -palveluissa sekä sosiaalisissa toiminnoissa lähin esimies arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi tiedonlähteeksi. Henkilöstöeduissa ja -palveluissa tärkein tietolähde oli intranet ja sosiaalisessa toiminnassa omat työtoverit.

Seuraavassa taulukossa on työntekijöiden näkemys ensisijaisesta eli primäärisestä viestintäkanavasta. Ensisijainen viestintäkanava on merkitty punaisella ja toissijainen eli sekundäärinen viestintäkanava on merkitty sinisellä, mikäli toissijainen viestintäkanava erottuu muista vaihtoehdoista.

Lomakkeen kuudennessa kysymyksessä oli lisäksi avoin ”Muu, mikä” -kenttä. Vastanneet luokittelivat muun vaihtoehdon kolmanneksi tärkeimmäksi tiedonlähteeksi EPSHP:n taloudellista tilannetta tiedusteltaessa. Vastanneista 18 % vastasi tähän kohtaan muun vaihtoehdon, näistä paikallissanomalehtien osuus oli 16 %. Lisä-

koulutus ja -kurssit kohdassa tärkein muu tiedonlähde oli itsenäisesti haettavat, kuten sanomalehti tai Internet. Palavereiden tärkein muu tietolähde oli sähköposti 7 % osuudella.

TAULUKKO 4. Ensisijainen tiedonlähde

n≈230	Lähin esimies	Muut esimiehet	Luottamus-henkilö	Työtoverit	Ilmoitus-taulu	Palaverit	Intranet	Muu
EPSHP:n taloudellinen tilanne	33%	11%	1%	3%	1%	11%	22%	18%
Yksikön tavoitteet ja tulokset	60%	11%	0%	3%	1%	17%	5%	3%
Organisaatiomuutokset	50%	13%	0%	4%	3%	17%	8%	4%
Oma työllisyys	85%	4%	1%	3%	0%	4%	1%	1%
Lisäkoulutus ja kurssit	46%	3%	0%	7%	11%	8%	17%	8%
Henkilöstöedut ja -palvelut	17%	2%	9%	20%	6%	6%	34%	5%
Sosiaalinen toiminta	13%	2%	0%	41%	13%	8%	21%	2%
Säännöt ja sopimukset	39%	4%	3%	5%	3%	16%	29%	1%
Palavereiden ajankohta	47%	3%	0%	13%	16%	7%	8%	7%
Vuosilomat	77%	5%	0%	2%	8%	3%	1%	3%

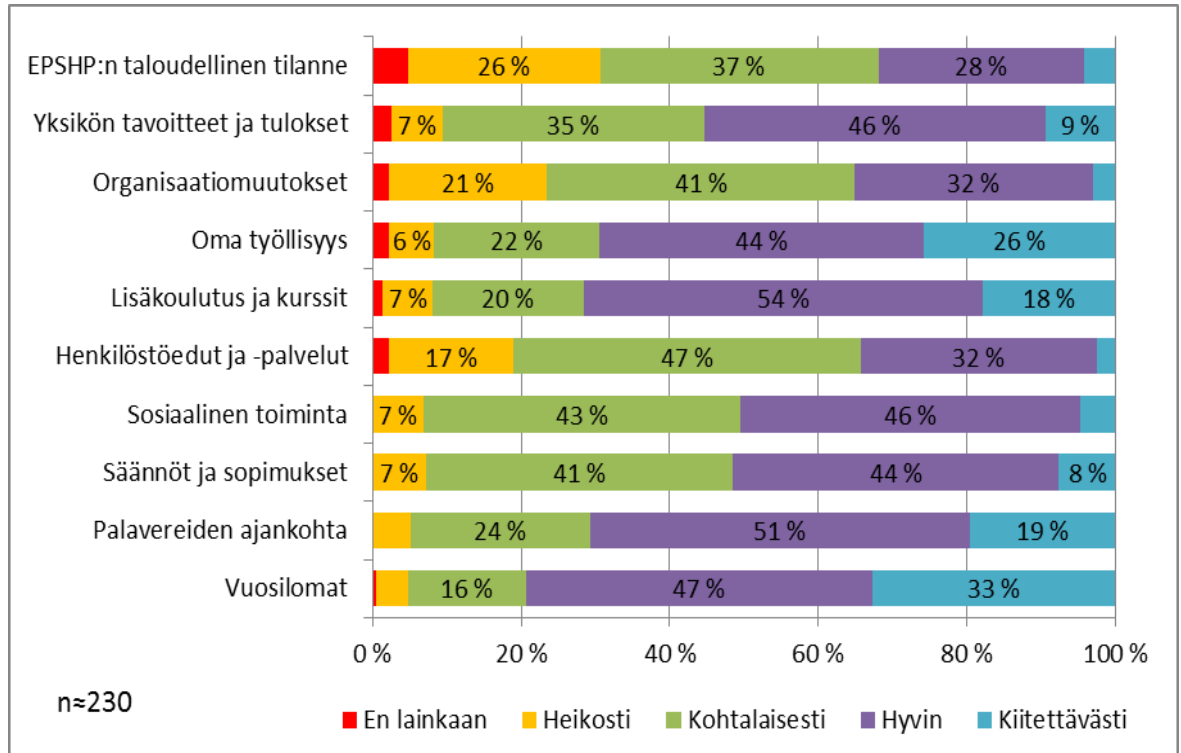
#### 4.2.3 Tiedon määrä

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin saatavan tiedon määrää aihealueittain. Kysymyksessä oli vastausvaihtoehdot numeroituna yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoitti, ettei tietoa ole saatavissa ollenkaan ja viisi tarkoitti, että tietoa saadaan kiitettävästi. Tiedon saannin määrää tiedusteltiin kymmenessä eri kategoriassa.

EPSHP:n taloudellinen tilanne sai aihealueista heikoimman tuloksen. 31 % vastaajista ei saanut lainkaan tai heikosti tietoa EPSHP:n taloudellisesta tilanteesta. Toisaalta 32 % vastanneista sai kiitettävästi tai hyvin tietoa organisaation taloudellisesta tilanteesta. Aihealueista organisaatiomuutokset sekä henkilöstöedut ja -palvelut keräsivät myös tyytymättömyyttä.

Kymmenestä kategoriasta vuosilomista saatiin eniten tietoa. 79 % vastanneista sai hyvin tai kiitettävästi informaatiota vuosilomista, kun ainoastaan 5 % ei tuntenut

saavansa lainkaan tai sai heikosti tietoa. Myös suhteellisesti hyvin saatiin tietoa omasta työllisyydestä, lisäkoulutuksista ja -kursseista sekä palavereiden ajankohdista. Kysymykseen vastasi kategoriasta riippuen keskimäärin 230.



KUVIO 6. Koko aineiston tiedonsaannin määrä

Saatavan tiedon määrästä tehtiin keskiarvotaulukko ristiintaulukoimalla saadun tiedon määrät toiminta-alueiden kanssa (taulukko 5). Punaisella on väritetty kaikki keskiarvot, jotka ovat saaneet tuloksen 3,0 tai alle. Sinisellä merkityt keskiarvot ovat 4,0 tai yli. Arvoasteikko oli 1-5.

Kruskal-Wallis testillä tutkittiin, löytyykö keskiarvojen välillä merkitseviä eroavaisuuksia annettujen väitteiden välillä. EPSHP:n taloudellisen tilanteen ja palavereiden ajankohdan suhteen oli toiminta-alueiden keskiarvojen suhteen tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ( $p=0,000$ ). Yksikön tavoitteissa ja tuloksissa ( $p=0,002$ ), lisäkoulutuksissa ja kursseissa ( $p=0,004$ ) sekä vuosilomissa ( $p=0,01$ ) oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Henkilöstöeduissa ja palveluissa ( $p=0,039$ ) sekä säännöissä ja sopimuksissa ( $p=0,016$ ) tulokset olivat tilastollisesti suuntaa antavia.



TAULUKKO 5. Keskiarvot saatavan tiedon määristä toiminta-alueittain

	Konserva- tiivinen toi- minta-alue (n≈72)	Psykiatrinen toiminta-alue (n≈49)	Opera- tiivinen toiminta- alue (n≈56)	Sairaan- hoidollisten palveluiden toiminta-alue (n≈24)	Tuki- palveluiden toiminta- alue (n≈36)	Koko aineisto (n≈230)
EPSHP:n taloudellinen tilanne ***	3,1	3,0	2,7	2,7	3,5	3,0
Yksikön ta- voitteet ja tulokset **	3,5	3,6	3,2	3,6	3,9	3,5
Organisaatio- muutokset	3,1	3,2	3,0	3,0	3,4	3,1
Oma työllii- syys	3,8	3,8	3,9	3,7	4,0	3,8
Lisäkoulutus ja kurssit **	3,8	4,1	3,4	4,0	3,8	3,8
Henkilöstö- edut ja palve- lut *	3,2	3,2	2,9	3,0	3,4	3,2
Sosiaalinen toiminta	3,4	3,6	3,4	3,5	3,6	3,5
Säännöt ja sopimukset *	3,5	3,5	3,3	3,6	3,9	3,5
Palavereiden ajankohta ***	4,0	3,9	3,4	3,6	4,4	3,9
Vuosilomat **	4,2	4,2	3,7	4,0	4,3	4,1
*** p ≤ 0,001 ** 0,001 < p ≤ 0,01 * 0,01 < p ≤ 0,05						

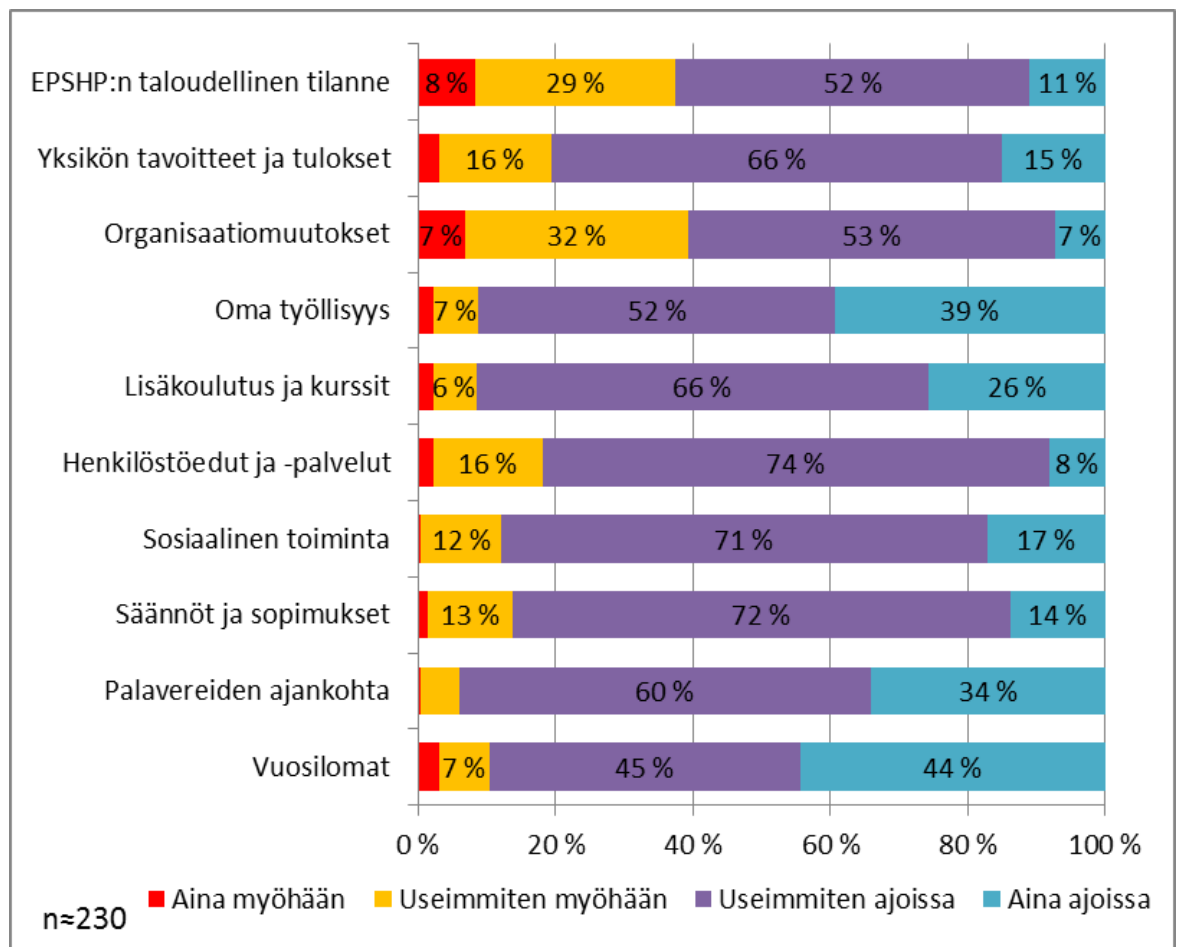
#### 4.2.4 Tiedon ajankohtaisuus

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin saadun tiedon ajankohtaisuutta. Vastausvaihtoehdot olivat välillä 1-4. Yksi tarkoitti tiedon saantia aina myöhään ja neljä tarkoitti tiedon saantia aina ajoissa.

Jokaisessa kymmenessä eri tilanteessa vähintään 61 % tuntee saavansa tiedot ainakin useimmin ajoissa. Informaatiota omasta työllisyydestä, lisäkoulutuksista ja

-kursseista sekä palavereiden ajankohdista vähintään 92 % saavat tiedon useimmiten ajoissa. Hieman yli kolmannes tunsi saavansa tietyistä aihealueista tietoa myöhään, EPSHP:n taloudellisen tilanteen suhteen 37 % vastanneista sekä organisaatiomuutoksista 39 % vastanneista.

Alla oleva taulukko kattaa koko aineiston vastausjakauman, johon vastasi noin 230 henkilöä, riippuen hieman kategoriasta.



KUVIO 7. Koko aineiston tiedon ajankohtaisuus

Seuraavassa taulukossa tehtiin tiedon ajankohtaisuudesta ristiintaulukointi toiminta-alueiden suhteen. Tukipalveluiden toiminta-alueella koettiin viestien saavuttavan keskimääräistä useammin ja tyytymättömyys viestien ajankohtaisuudesta oli vähäistä. Operatiivisella toiminta-alueella oltiin hieman keskimääräistä tyytymättömämpiä viestien ajankohtaiseen tavoittamiseen.

TAULUKKO 6. Tiedon ajankohtaisuus toiminta-alueittain

		Konservatiivinen toiminta-alue (n=72)	Psykiatrinen toiminta-alue (n=48)	Operatiivinen toiminta-alue (n=55)	Sairaanhoitollisten palveluiden toiminta-alue (n=23)	Tukipalveluiden toiminta-alue (n=36)
EPSHP:n taloudellinen tilanne	Aina myöhään	10 %	4 %	15 %	10 %	0 %
	Useimmiten myöhään	26 %	27 %	40 %	30 %	20 %
	Useimmiten ajoissa	54 %	58 %	42 %	50 %	54 %
	Aina ajoissa	10 %	10 %	4 %	10 %	26 %
Yksikön tavoitteet ja tulokset	Aina myöhään	1 %	4 %	5 %	4 %	0 %
	Useimmiten myöhään	14 %	17 %	27 %	17 %	3 %
	Useimmiten ajoissa	70 %	67 %	64 %	52 %	66 %
	Aina ajoissa	14 %	13 %	4 %	26 %	31 %
Organisaatio-muutokset	Aina myöhään	11 %	8 %	5 %	4 %	0 %
	Useimmiten myöhään	30 %	29 %	47 %	29 %	21 %
	Useimmiten ajoissa	49 %	60 %	44 %	58 %	65 %
	Aina ajoissa	10 %	2 %	4 %	8 %	15 %
Oma työllisyys	Aina myöhään	1 %	2 %	4 %	4 %	0 %
	Useimmiten myöhään	3 %	11 %	9 %	13 %	0 %
	Useimmiten ajoissa	61 %	46 %	52 %	42 %	50 %
	Aina ajoissa	35 %	41 %	35 %	42 %	50 %
Lisäkoulutus ja kurssit	Aina myöhään	1 %	0 %	7 %	0 %	0 %
	Useimmiten myöhään	6 %	0 %	13 %	5 %	8 %
	Useimmiten ajoissa	71 %	67 %	67 %	68 %	50 %
	Aina ajoissa	22 %	33 %	13 %	27 %	42 %
Henkilöstö-edut ja palvelut	Aina myöhään	0 %	0 %	5 %	4 %	3 %
	Useimmiten myöhään	19 %	9 %	20 %	22 %	9 %
	Useimmiten ajoissa	74 %	89 %	67 %	65 %	68 %
	Aina ajoissa	7 %	2 %	7 %	9 %	21 %
Sosiaalinen toiminta	Aina myöhään	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %
	Useimmiten myöhään	10 %	4 %	22 %	22 %	3 %
	Useimmiten ajoissa	77 %	73 %	64 %	70 %	66 %
	Aina ajoissa	13 %	23 %	13 %	9 %	31 %
Säännöt ja sopimukset	Aina myöhään	0 %	0 %	4 %	4 %	0 %
	Useimmiten myöhään	7 %	13 %	28 %	0 %	9 %
	Useimmiten ajoissa	82 %	79 %	57 %	87 %	57 %
	Aina ajoissa	11 %	8 %	11 %	9 %	34 %
Palavereiden ajankohta	Aina myöhään	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %
	Useimmiten myöhään	4 %	0 %	13 %	9 %	3 %
	Useimmiten ajoissa	60 %	77 %	67 %	57 %	28 %
	Aina ajoissa	36 %	23 %	18 %	35 %	69 %
Vuosiomat	Aina myöhään	1 %	2 %	9 %	0 %	0 %
	Useimmiten myöhään	3 %	2 %	20 %	9 %	3 %
	Useimmiten ajoissa	49 %	40 %	46 %	52 %	39 %
	Aina ajoissa	46 %	56 %	24 %	39 %	58 %

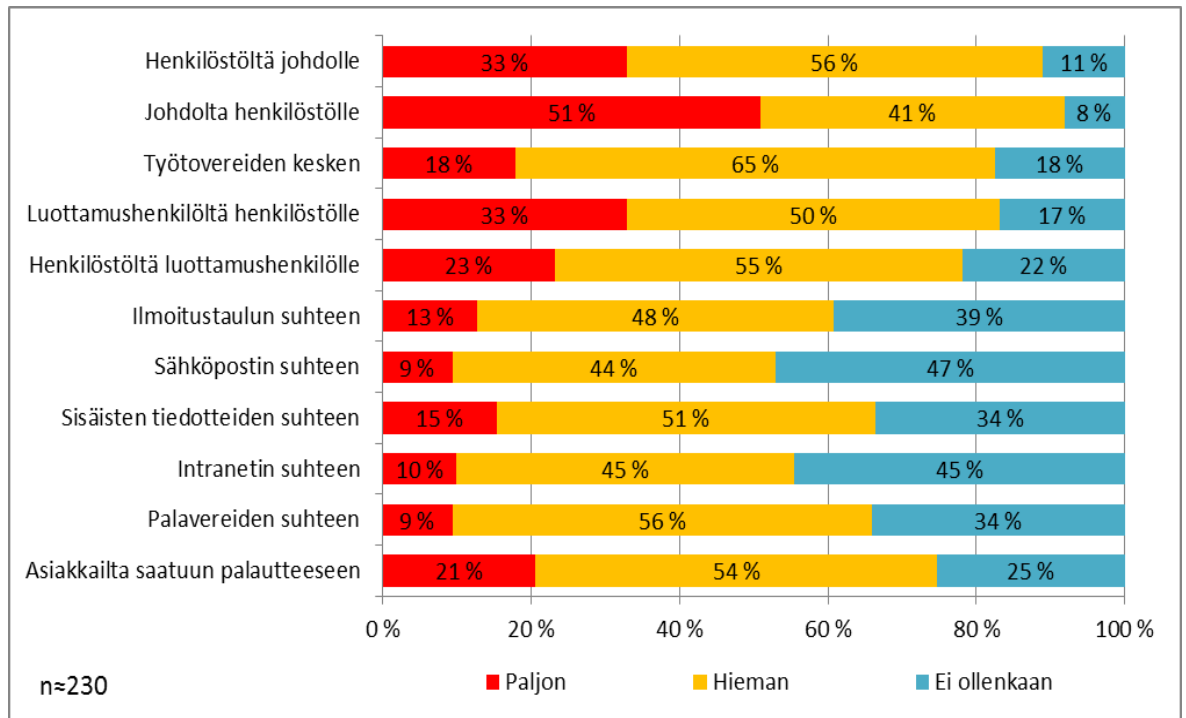
#### 4.2.5 Informaatioväylien kehittämisaalueet

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin kehittämistarpeita valmiiksi annettuihin yhteentoista informaatioväylään. Vastausvaihtoehdot olivat lueteltuna yhdestä kolmeen. Yksi tarkoitti, ettei ole mitään parannettavaa ja kolme tarkoitti, että on paljon parannettavaa.

Kysymykseen vastasi keskimäärin 230 vastaajaa ja kahdeksan jätti vastaamatta. Vastaajista 92 % toivoi hieman tai paljon parannusta viestintään johdolta henkilöstölle, joka oli yhdestätoista informaatioväylästä eniten. 89 % vastaajista toivoi henkilöstöltä johdolle välisen suhteen kehittämistä. Myös yli 80 % vastaajista näki työtovereiden kesken sekä luottamushenkilön suhteen olevan parantamisen varaa. Palavereihin, intranettiin ja sähköpostiin oltiin annetuista kategorioista tyytyväisimpiä.

Jokaisen kysymyskategorian perässä oli avoin ”mitä parannusta” -kysymys. Lisäksi kysymyksessä oli kahdestoista avoin kysymys, johon vastauksia tuli yksi kappaletta. Tätä vastausta ei taulukoitu, vaan se siirrettiin avoimen kysymyskentän vastaukseksi.

**Henkilöstöltä johdolle** toivottiin, että henkilökunnan viestit tavoittaisivat paremmin ja niihin reagoitaisiin sekä toivottiin lisää yhteisiä foorumeita. **Johdolta henkilöstölle** viestittäessä toivottiin avoimempaa viestintää sekä viestien kulkuun ripeyttä. **Työtovereiden** keskinäisen viestinnän suhteen toivottiin avoimempaa kanssakäymistä. **Luottamushenkilön** sijaintia ei tiedetty tai mistä hänet on tavoitettavissa. **Sähköpostin** suhteen kaivattiin turhien viestien karsimista ja sähköpostia tuli liikaa. **Intranetistä** haluttiin poistettavaksi vanhentuneet ohjeet. **Palaverien suhteen** informaatio palaverien ajankohdista ei saavuttanut tarpeeksi aikaisin. **Asiakaspalautteet** eivät tavoittaneet kaikkia.



KUVIO 8. Viestinnän kehittämisaalueet koko aineiston mukaan

Viestinnän kehittämisaalueista tehtiin lisäksi ristiintaulukointi toiminta-alueittain, josta on nähtävissä prosentuaaliset osuudet informaatiokanavittain. Korkea prosentuaalinen osuus sähköpostin suhteen -kohdassa selittyy osittain sillä, että osalla vastaajista ei ollut työn puolesta sähköpostia käytettävissä ja heistä osa ei tämän vuoksi nähnyt sen suhteen mitään parannettavaa.

Khiin neliötestillä testattaessa tilastollisesti merkittäviä eroja oli työtovereiden kesken ( $p=0,009$ ) sekä asiakkailta saadun palautteen ( $p=0,006$ ) välillä. Henkilöstöltä luottamushenkilölle ( $p=0,013$ ), sähköpostin suhteen ( $p=0,027$ ), sisäisten tiedotteiden suhteen ( $p=0,021$ ) sekä palavereiden suhteen ( $p=0,015$ ) tulokset olivat suuntaa antavia.

## TAULUKKO 7. Viestinnän kehittämisalueet toiminta-alueittain

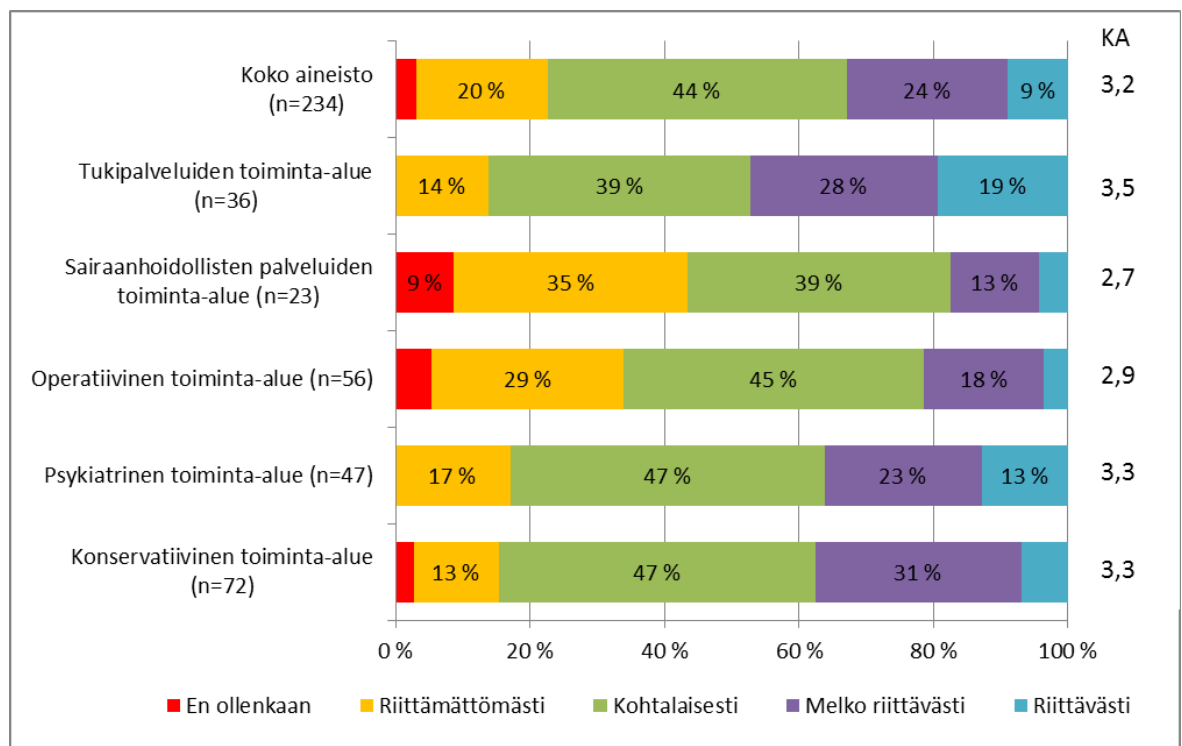
		Konservatiivinen toiminta-alue (n=72)	Psykiatrinen toiminta-alue (n=48)	Operatiivinen toiminta-alue (n=56)	Sairaanhoitollisten palveluiden toiminta-alue (n=24)	Tukipalveluiden toiminta-alue (n=35)
Henkilöstöltä johdolle	Ei ollenkaan	14 %	10 %	5 %	17 %	11 %
	Hieman	53 %	52 %	58 %	58 %	63 %
	Paljon	33 %	38 %	36 %	25 %	26 %
Johdolta henkilöstölle	Ei ollenkaan	10 %	6 %	2 %	13 %	14 %
	Hieman	44 %	38 %	36 %	38 %	51 %
	Paljon	46 %	56 %	63 %	50 %	34 %
Työtoverei- den kesken **	Ei ollenkaan	19 %	29 %	9 %	30 %	3 %
	Hieman	64 %	58 %	70 %	65 %	66 %
	Paljon	17 %	13 %	21 %	4 %	31 %
Luottamus- henkilöltä henkilöstölle	Ei ollenkaan	22 %	24 %	5 %	26 %	9 %
	Hieman	47 %	41 %	55 %	57 %	57 %
	Paljon	31 %	35 %	40 %	17 %	34 %
Henkilöstöltä luottamus- henkilölle *	Ei ollenkaan	22 %	32 %	11 %	39 %	14 %
	Hieman	60 %	34 %	66 %	48 %	60 %
	Paljon	18 %	34 %	23 %	13 %	26 %
Ilmoitustaulun suhteen	Ei ollenkaan	37 %	47 %	27 %	48 %	50 %
	Hieman	52 %	38 %	54 %	48 %	44 %
	Paljon	11 %	16 %	20 %	4 %	6 %
Sähköpostin suhteen *	Ei ollenkaan	56 %	48 %	30 %	57 %	49 %
	Hieman	35 %	42 %	52 %	43 %	51 %
	Paljon	10 %	10 %	18 %	0 %	0 %
Sisäisten tiedotteiden suhteen *	Ei ollenkaan	35 %	44 %	16 %	42 %	40 %
	Hieman	57 %	38 %	59 %	42 %	51 %
	Paljon	8 %	19 %	25 %	17 %	9 %
Intranetin suhteen	Ei ollenkaan	42 %	52 %	34 %	52 %	53 %
	Hieman	49 %	33 %	54 %	43 %	44 %
	Paljon	10 %	15 %	13 %	4 %	3 %
Palavereiden suhteen *	Ei ollenkaan	36 %	32 %	18 %	50 %	49 %
	Hieman	60 %	53 %	66 %	50 %	43 %
	Paljon	4 %	15 %	16 %	0 %	9 %
Asiakkailta saatuun palautteeseen **	Ei ollenkaan	25 %	23 %	11 %	39 %	43 %
	Hieman	58 %	51 %	55 %	48 %	51 %
	Paljon	17 %	26 %	34 %	13 %	6 %

\*\* 0,001 < p ≤ 0,01 \* 0,01 < p ≤ 0,05

#### 4.2.6 Työn palautteen määrä

Kymmenennessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä työstä saadun palautteen määrästä. Vastaukset ristiintaulukoitiin toiminta-alueittain (kuvio 9). Vastausvaihtoehdot oli numeroitu yhdestä viiteen. Yksi tarkoitti, ettei saa ollenkaan palautetta ja viisi tarkoitti, että saa riittävästi palautetta. Kysymykseen vastasi 234 henkilöä ja neljä jätti vastaamatta. Koko aineiston keskiarvo (KA) oli 3,2, kun toiminta-alueiden välillä keskiarvot vaihtelivat suurestikin 2,7 ja 3,5 välillä.

Kun ristiintaulukointia tehtiin työpalautteen ja sukupuolen sekä työsuhteen keston välillä, ei havaittu merkittävää eroavaisuutta työstä saadun palautteen määrässä. Kruskal-Wallis testillä oli tilastollisesti erittäin merkittäviä eroja toiminta-alueiden keskiarvojen välillä ( $p=0,001$ ).

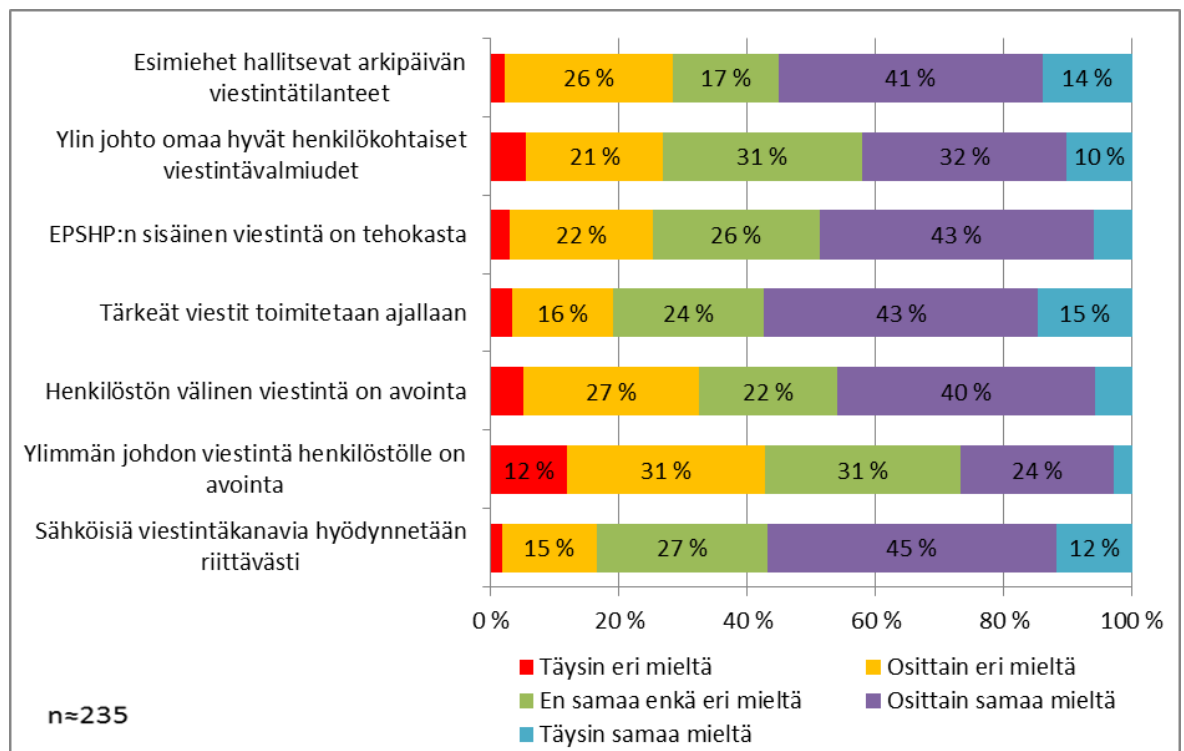


KUVIO 9. Työpalautteen määrä toiminta-alueittain

#### 4.2.7 Mielenpiteet EPSHP:tä koskeviin väittämiin

Lomakkeen kysymyksessä 11 oli lueteltu seitsemän väittämää, joihin oli vastausvaihtoehdot 1-5. Yksi tarkoitti täysin eri mieltä ja viisi tarkoitti täysin samaa mieltä. Kysymykseen vastasi noin 235 henkilöä, riippuen hieman väittämästä (kuvio 10).

57 % vastanneista oli sitä mieltä, että sähköisiä viestintäkanavia hyödynnetään riittävästi tai ainakin lähes riittävästi ja 17 % vastanneista oli päinvastaista mieltä. Ylimmän johdon viestintä oli avointa 27 %:n mielestä ja 43 % vastanneista ei mieltänyt ylimmän johdon viestintää avoimeksi. Keskimäärin tulokset olivat positiivisen puolella lukuun ottamatta ylimmän johdon viestinnän avoimuutta, joka kääntyi negatiiviselle puolelle.



KUVIO 10. Vastaajien mielenpiteet väittämiä kohtaan

#### 4.2.8 Avoimen kysymyksen vastaukset

Kyselyyn vastanneista 238:sta avoimeen kysymykseen vastasi 45 henkilöä. Avoinista vastauksista noin neljännes koski intranetiä. Intranetin suhteen oltiin osittain



tyytyväisiä, joskin kehitysehdotuksia lueteltiin jonkin verran. Osalle vastaajista intranetin käyttö oli vaikeaa ja toivottiin lisää opastusta intranetin käytön suhteen. Asiakirjahakua toivottiin selkeytettävän sekä potilasohjeille toivottiin erillistä kansiota.

Neljännes avoimeen kysymykseen vastanneista toivoi myös avoimuutta viestinnän suhteen. Pääosin avoimuutta viestintään toivottiin ylimmältä johdolta, mutta myös avoimuutta eri ammattiryhmien välille. Suurin osa vastaajista kirjoitti, ettei organisaatiomuutoksista ja yksikön lakkauttamisista tiedotettu ollenkaan tai tiedotettiin vasta silloin, kun muutos oli menossa läpi. Ylimmältä johdolta toivottiin viestintää myös keskeneräisten asioiden suhteen.

Avoimet vastaukset on löydettävissä liitteistä opinnäytetyön lopussa. Kaikki vastaukset on kirjoitettu uudelleen niin, ettei asiasisältö ole muuttunut. Kirjoitusasun muokkaus tehtiin siksi, että jokaisen vastaajan anonyymiuden säilyminen pystyttiin varmistamaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Sisäisen viestinnän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön tuntemuksia ja mielipiteitä EPSHP:n sisäisen viestinnän nykytilasta. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, mitä kautta tietoa saadaan, kuinka paljon tietoa on saatavilla ja kuinka ajankohtaista saatu tieto on. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään eri viestintäkanavien toimivuutta ja löytämään sisäisessä viestinnässä käytettävien viestimien osalta kehitettäviä alueita.

Arvioitaessa EPSHP:n sisäistä viestintää arvosanalla yhdestä viiteen, saatiin koko aineiston tulokseksi 3,5, eikä tulos vaihdellut suuresti verratessa arvosanoja toiminta-alueittain. Positiivista tutkimustuloksissa oli huonojen (2) ja erittäin huonojen (1) tulosten alhainen lukumäärä. Ottaen huomioon organisaation suuren koon ja EPSHP:ssä vallitsevan linjaorganisaatiomallin, voidaan 3,5 keskiarvoa pitää kohtalaisen hyvänä tuloksena, joka jättää kuitenkin parantamisen varaa useissa osa-alueissa.

Suurimmat kritiikin kohteet vastaajien keskuudessa suuntautuivat viestinnän vähäiseen määrään ylimmän johdon taholta sekä sähköisten viestimien ongelmakohtiin sähköpostin ja intranetin osalta.

Viestinnän kehittämisalueita tutkittaessa 51 % vastanneista koki johdolta henkilöstölle viestittäessä olevan paljon kehittämistä ja 41 % vastanneista toivoi hieman kehitystä johdon viestintään. Ylimmältä johdolta toivottiin avoimuutta viestintään sekä viestien ripeämpää toimittamista. Vastaajien keskuudessa oli selkeää tyytymättömyyttä ylimmän johdon tapaan viestiä organisaatiomuutostilanteissa.

Sähköisten viestintäkanavien käyttöön oltiin melko tyytyväisiä. Vastaajat olivat kuitenkin löytäneet kehitettäviä alueita varsinkin intranetin ja sähköpostin suhteen. 47 % vastanneista ei nähnyt tarpeelliseksi parantaa sähköpostin toimivuutta ja 45 % vastanneista oli tyytyväisiä intranetin toimintaan. Osa vastanneista ei käyttänyt

työssään sähköpostia ja heistä monet eivät tarvinneet sähköpostin suhteen parannusta. Tämä nosti vastauksissa sähköpostinviestintään tyytyväisten prosenttiosuutta ylöspäin. Osa vastanneista koki saavansa liikaa tarpeetonta sähköpostia ja koki hyödyllisten sähköpostien hukkuvan tarpeettomien sekaan. Myös kiireellinen aikataulu vaikutti siihen, että sähköisien viestimien anteja ei ollut mahdollista tutkia. Intranetin käytön suhteen toivottiin hieman lisää opastusta, sillä osa vastaajista koki intranetin käytön olevan haastavaa.

Alla olevassa taulukossa tehtiin ristiintaulukointi sähköisten viestimien tarvittavista kehitysmääristä suhteessa työskentelyvuosien määrään. Työskentelyvuosien suhteen ei voida vetää lineaarista viivaa sähköisten viestimien kehitystoiveiden määrän välille, joskin pientä eroa on nähtävissä pitkään talossa työskennelleiden ja alle kymmenen vuotta työskennelleiden välillä.

Khiin neliötestillä testattuna sähköpostin suhteen ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja. Intranetin suhteen tulokset olivat tilastollisesti suuntaa antavia ( $p=0,032$ ), mutta mukana oli liian paljon pieniä frekvenssejä, joten luotettavaa yleistystä ei voitu tehdä.

TAULUKKO 8. Kehittämisen tarve sähköisissä viestimissä

		Alle 5 vuotta	5-9 vuotta	10-14 vuotta	15-19 vuotta	20-24 vuotta	25-29 vuotta	yli 29 vuotta
Sähköpostin suhteen	Ei ollenkaan	57 %	53 %	38 %	61 %	35 %	47 %	35 %
	Hieman	37 %	37 %	52 %	28 %	53 %	41 %	57 %
	Paljon	6 %	11 %	10 %	11 %	12 %	13 %	8 %
Intranetin suhteen *	Ei ollenkaan	65 %	47 %	38 %	50 %	35 %	41 %	28 %
	Hieman	29 %	39 %	52 %	44 %	47 %	44 %	69 %
	Paljon	6 %	13 %	10 %	6 %	18 %	16 %	3 %
* $0,01 < p \leq 0,05$								

Tutkittaessa tärkeimpiä viestinnän lähteitä, saatiin tulokseksi, että lähin esimies on ylivoimaisesti tärkein tiedonlähde. Intranet oli monissa tilanteissa esimiehen jälkeen toiseksi tärkein viestintäkanava. Henkilöstöeduissa ja -palveluissa intranet nähtiin ensisijaisena tiedonlähteenä 34 % mielestä. Intranet toimi myös toiseksi tärkeimpänä viestintäkanavana monissa eri tilanteissa.

44 % vastanneista sai mielestään kohtalaisesti palautetta tekemästään työstä, 24 % vastaajista tunsivat saavansa melko riittävästi palautetta ja 20 % sai riittämättömästi työpalautetta. Palautteen määrän keskiarvoa laskiessa koko aineiston keskiarvo oli 3,2 (asteikolla 1-5). Tehtäessä vertailuja toiminta-alueittain keskiarvot vaihtelivat 2,7 ja 3,5 välillä.

Luottamushenkilöä tiedusteltaessa osa vastaajista ei tiennyt, mistä hänet voi tavoittaa ja osaa vastaajia luottamushenkilön viestit eivät olleet tavoittaneet. Luottamushenkilö miellettiin henkilöstöeduista ja -palveluista viestittäessä yhdeksälle prosentille vastanneista tärkeimmäksi tietolähteeksi.

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään kehittämissuhteita, joita tutkimustulosten analysoinnit nostivat esiin. Luvussa esitetyt asiat ovat ehdotuksia, joten toteuttaminen jää EPSHP:n päättäjien harkintaan.

Yhdeksi pääaiheeksi muodostui tutkimustuloksia analysoitaessa ylimmän johdon tapa viestiä. Varsinkin muutosjohtamistilanteissa ylimmän johdon viestintään oltiin osin tyytymättömiä. Osa henkilöstöstä koki, että ylin johto ei viestitä alaspäin ja esimerkiksi muutoksista tiedotetaan vasta silloin, kun muutos on toteutumassa. Muutosta toteutettaessa viestintä on avainasemassa ja muutoksen osalta viestintätiheys ja ajankohtaisuus pitäisi olla muutosjohtamiselle ominaisella tasolla. Avoimessa vastauskentässä ehdotettiin uusia foorumeita ylimmän johdon ja henkilöstön välille. Yksi vartenotettava foorumi voisi olla info-tv, joka mahdollistaisi nopean viestittämisen henkilöstölle ja olisi myös erinomainen viestin tulevaisuuden muutostilanteita varten. Info-tv vaatii toki investointeja EPSHP:ltä, mutta toisaalta uusi foorumi nykyaikaistaisi sisäisen viestinnän tilaa ja edesauttaisi sisäisen viestinnän tehokkuutta.

Sähköiset viestimet saivat hyvää palautetta ja niiden toimintaan oltiin suurelta osin tyytyväisiä. Osa vastaajista totesi sähköpostia tulevan liikaa ja heillä oli vaikeuksia löytää tarpeelliset tiedot tarpeettomien viestien keskeltä. Nykyaikana sähköpostin hallinta on kohtalaisen helppoa. On mahdollista päättää sähköpostituslistojen avulla, mitkä henkilöryhmät vastaanottavat tietyt viestit. Sähköpostit voitaisiin jakaa tiettyihin ryhmiin, joihin henkilöstö voisi liittyä tai joista voisi poistua. Näin työntekijät voisivat päättää, minkä aihealueiden sähköpostit he haluavat vastaanottaa ja mitä informaatiota he eivät tarvitse. Kyseessä olisi siis menettelytapa, jota käytetään usein ulkoisessa sähköpostimarkkinoinnissa.

Intranetin suhteen moni koki käytön haastavaksi. He toivoivat lisää opastusta intranetin käytön suhteen. Intranetin käytön osaaminen olisi tärkeää, sillä kuten tut-

kimuksestakin kävi ilmi, moni koki intranetin olevan yksi tärkeimmistä informaatio-kanavista. Intranetistä toivottiin vanhojen ohjeiden poistamista. Monet vastaajista kokivat myös työn olevan niin hektistä, ettei heillä ollut aikaa tutkia intranetin sisältöä. Tämä tieto osaltaan tukee uuden informaatiokanavan tarpeellisuutta.

Luottamushenkilön suhteen oli epäselvyyttä, mistä hänet voi tavoittaa. Häneltä toivottiin lisäksi aktiivisuutta informoinnissa. Luottamushenkilö voisi tuoda itseään esiin mahdollisuuksien mukaan useammin. Empiirisessä osuudessa taulukossa 7 on käsitelty mm. luottamushenkilöä ja henkilöstön toiveita kehittämismääristä toiminta-alueittain.

Kuten etukäteen oli varmasti tiedossa, niin esimiesten tärkeys sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta on oleellista. Esimies tai tarkemmin EPSHP:n tapauksessa osastonhoitaja on yksi tärkeimmistä viestinnän osa-alueista tiedonkulun toimivuuden suhteen. Tutkimuksessa esimiehet saivat pääosin hyvää palautetta. Työstä saatu palaute oli yksi kohdista, mihin ei toiminta-alueesta riippuen oltu tyytyväisiä. Työpalautteeseen voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Henkilökohtaisen palautteen lisäksi potilaspalautetta kaivattiin kyseltäväksi määrällisesti enemmän. Potilaskyselyiden vastaukset eivät useimmiten tavoittaneet jokaista hoitajaa ja vastauksista toivottiin enemmän tietoa sekä tiedon läpikäymistä esimerkiksi kuukausittain.

## LÄHTEET

- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin yleisesittely. Ei julkaisuaikaa.  
[Viitattu 16.10.2010] <http://www.epshp.fi/yleisesittely/index.asp>
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 6. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Porvoo: Infor Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Louhiluoto, P. 1999. Suomalaisten suuryritysten tavoitearvot ja niihin liittyvät prosessit. Helsinki: BNL.
- Schermerhorn, Jr., J., Hunt J & Osborn R. 1998. Basic Organizational Behavior. 2. uud. p. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uud. p. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Wiio, O. A. 1989. Viestinnän perusteet. 5. uud. p. Espoo: Weilin & Göös.
- Wiio, O. A. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. 2. p. Helsinki: Yliopistopaino.
- Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. 6. uud. I. Porvoo: Weilin & Göös.
- Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. 5. p. Tampere: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1997a. Riemua johtamiseen!: Esimiehen viestintäopas. 3. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997b. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. p. Keuruu: Inforviestintä Oy.



## **LIITTEET**

### **Liite 1. Saatekirje**

Hyvä vastaaja!

Olen tradenomiopiskelija Seinäjoen ammattikorkeakoulusta ja teen päättötyöni Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirille aiheena sisäinen viestintä. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää EPSHP:n sisäisen viestinnän nykytilaa ja siinä mahdollisesti havaittavia kehittämiskohteita. Kysely on EPSHP:n kehittämisyksikön tiedossa.

Kysely on avoin koko henkilöstölle. Teidän vastauksenne on tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää ja toivonkin, että voisitte jakaa mielipiteenne lomakkeelle. Toivon myös, että tutkimuksesta olisi konkreettista hyötyä teille lähitulevaisuudessa.

Päättötyössäni kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa lopputuloksista. Lisäksi käsittelen kaikki vastaukset ainoastaan toiminta-alueittain.

Suurkiitokset kaikille vastanneille!

Kesäterveisin

Jari Puolijoki

## Liite 2. Kyselylomake

1(4)

### TAUSTATIEDOT

Ympyröikää vain yksi vaihtoehto

#### 1. Sukupuoli

1. Mies
2. Nainen

#### 2. Toimintayksikkönne sairaanhoitopiirissä

1. Keuhkosairaudet
2. Lasten- ja nuorisopsykiatria
3. Leikkaus ja anestesia
4. Neurologia
5. Ortopedia
6. Radiologia
7. Ruokapalvelu
8. Välinehuolto
9. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### 3. Työsuhteenne

1. Vakituinen
2. Määräaikainen

#### 4. Kauanko olette työskennelleet sairaanhoitopiirissä

\_\_\_\_\_ vuotta

## SISÄINEN VIESTINTÄ

Ympyröikää mielipidettänne parhaiten kuvaava yksi vaihtoehto

### 5. Arvosananne sairaanhoitopiirin sisäiselle viestinnälle

5. Kiitettävä
4. Hyvä
3. Tyydyttävä
2. Huono
1. Erittäin huono

### 6. Kuka tai mikä on tärkein tietolähteenne seuraavista aiheista? (valitkaa vain yksi)

	Lähin esimies	Muut esi- miehet	Luotta- mus- henkilö	Työ- toverit	Ilmoitus- taulu	Pala- verit	Intranet	Muu, mikä?
EPSHP:n taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Yksikön tavoitteet ja tulokset	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Organisaatiomuutokset	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Oma työllisyys	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Lisäkoulutus ja kurssit	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Henkilöstöedut ja -palvelut	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Sosiaalinen toiminta	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Säännöt ja sopimukset	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Palavereiden ajankohta	1	2	3	4	5	6	7	8_____
Vuosilomat	1	2	3	4	5	6	7	8_____

### 7. Kuinka hyvin saatte tietoa seuraavista asioista?

	Kiitettävästi	Hyvin	Kohtalaisesti	Heikosti	En lainkaan
EPSHP:n taloudellinen tilanne	5	4	3	2	1
Yksikön tavoitteet ja tulokset	5	4	3	2	1
Organisaatiomuutokset	5	4	3	2	1
Oma työllisyys	5	4	3	2	1
Lisäkoulutus ja kurssit	5	4	3	2	1
Henkilöstöedut ja -palvelut	5	4	3	2	1
Sosiaalinen toiminta	5	4	3	2	1
Säännöt ja sopimukset	5	4	3	2	1
Palavereiden ajankohta	5	4	3	2	1
Vuosilomat	5	4	3	2	1

### 8. Milloin yleensä saatte tietoa seuraavista asioista?

	Aina ajoissa	Useimmiten ajoissa	Useimmiten myöhään	Aina myöhään
EPSHP:n taloudellinen tilanne	4	3	2	1
Yksikön tavoitteet ja tulokset	4	3	2	1
Organisaatiomuutokset	4	3	2	1
Oma työllisyys	4	3	2	1
Lisäkoulutus ja kurssit	4	3	2	1
Henkilöstöedut ja -palvelut	4	3	2	1
Sosiaalinen toiminta	4	3	2	1
Säännöt ja sopimukset	4	3	2	1
Palaverien ajankohta	4	3	2	1
Vuosilomat	4	3	2	1

### 9. Kuinka paljon mahdollisesti haluaisitte parannusta viestintään?

	Paljon	Hieman	En ollenkaan	Mitä parannusta?
Henkilöstöltä johdolle	3	2	1	_____
Johdolta henkilöstölle	3	2	1	_____
Työtovereiden kesken	3	2	1	_____
Luottamushenkilöltä henkilöstölle	3	2	1	_____
Henkilöstöltä luottamushenkilölle	3	2	1	_____
Ilmoitustaulun suhteen	3	2	1	_____
Sähköpostin suhteen	3	2	1	_____
Sisäisten tiedotteiden suhteen	3	2	1	_____
Intranetin suhteen	3	2	1	_____
Palaverien suhteen	3	2	1	_____
Asiakailta saatuun palautteeseen	3	2	1	_____
Muussa, missä? _____	3	2	1	_____

### 10. Miten paljon saatte mielestänne palautetta työstänne?

5. Riittävästi
4. Melko riittävästi
3. Kohtalaisesti
2. Riittämättömästi
1. En ollenkaan

**11. Mitkä ovat mielipiteenne EPSHP:tä koskeviin väittämiin?**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet.	5	4	3	2	1
2. Ylin johto omaa hyvät henkilökohtaiset viestintä- valmiudet.	5	4	3	2	1
3. EPSHP:n sisäinen viestintä on tehokasta.	5	4	3	2	1
4. Tärkeät viestit toimitetaan ajallaan.	5	4	3	2	1
5. Henkilöstön välinen viestintä on avointa.	5	4	3	2	1
6. Ylimmän johdon viestintä henkilöstölle on avointa.	5	4	3	2	1
7. Sähköisiä viestintäkanavia hyödynnetään riittävästi.	5	4	3	2	1

**12. Kertokaa vapaasti mielipiteistänne sairaanhoitopiirin sisäisestä viestinnästä**

---



---



---



---



---



---



---



---

**Kiitos vaivannäöstänne!**

### Liite 3. Avoimen kysymyskentän vastaukset

*Jokaisten viestien kirjoitusasu on muokattu vastaajien anonyymiuden varmistamiseksi. Viestejä on saatettu pilkkoa osiin sillä tavoin, että asiasisältö on säilynyt samana.*

1(3)

- Aina ei ehdi lukea talon intranetiä tai pikaviestejä.
- Ajan puute vaikuttaa kaikkeen viestintään. Tietoa on, mutta ei ole aikaa perehtyä siihen.
- Asiakirjahaku on parantanut tiedonsaantia, mutta osa muistioista tulee liian myöhään, joten niistä ei ole apua. Palveluntuottajille pitäisi saada ajoissa tieto toiminnan muutoksista, eli pöytäkirjaotteet takaisin käyttöön. Jos ei työskentele jatkuvasti oman työpöydän ääressä, ei välttämättä huomaa pikahausta viimeisiä tiedotteita eli se ei saa olla ainoa info-kanava.
- Effican kalenteri-maksuluokitus ei toimi ja kouluttajat sekä ohjaajat eivät tiedä vastauksia.
- Eri osastoilta saadut potilaspalautteet pitäisi julkistaa neljännesvuosittain. Potilaille tehtyjä kyselyitä pitäisi olla määrällisesti enemmän. Yhden päivän aikana tehty kysely ei ole toimiva vaan niitä tulisi antaa potilaille useammin viikon sisällä eli kohdistaa useamman lääkärin kohdalle.
- Intranet ja henkilöstötiedotteet ovat toimivia tiedonkulun välineitä. Kehitettävää löytyy toki aina.
- Intranet on hyvä informaatiokanava.
- Intranetin ja sähköpostin käyttäminen on monille vaikeaa.
- Intranetistä löytyy paljon tietoa, mutta sen käyttö on hankalaa. Lisää ohjausta tarvitaan intranetin käyttöön.
- Intranetiin selkeämmät asiakirjahaut mikäli se on mahdollista.
- Joskus viestintä voi olla sellaista, että asioista on itse otettava selvää ja usein viesteistä luettava tieto löytyy rivien välistä. Hierarkisuus vaikuttaa paljon viestintään tässä sairaanhoitopiirissä.
- Kaikkea tiedottamista ei voi siirtää intranetiin, sillä kaikki eivät työskentele tietokoneen äärellä.
- Liikaa huhuja on liikenteessä. Johdon pitäisi olla avoimempi ja kertoa myös keskeneräisistä asioista.
- Organisaatiomuutoksista ei kerrota.
- Suurin osa tulevasta sähköpostista on tarpeettoman laajalla jaolla, joka aiheuttaa informaatiotulvan.

- Avoimuuteen pitäisi panostaa enemmän kuten myös esimiestaitoihin ja vuorovaikutustaitoihin.
- Toivoisin enemmän avoimuutta talon johdolta sekä avoimuutta myös eri ammattiryhmien välille.
- Henkilökunta voisi suhtautua avoimemmin työtovereihin.
- Huhuja ei kannata ottaa todesta.
- Ilmoitustaulun kautta viesti kulkee melko hyvin. Palautteet, kyselyt ym. pitäisi olla saatavissa aina paperisena versiona. Kyselylomakkeita voisi sitten viedä vaikka kotiin ja täyttää siellä rauhassa.
- Muutoksista usein lukee ensimmäisenä sanomalehdistä. Henkilökunnan sisällyttäminen suunnitteluvaiheeseen olisi tärkeää.
- Olen tyytyväinen viestinnän nykytilaan.
- Organisaatiomuutoksista tiedotetaan vasta kun muutos on jo toteutumassa. Henkilöstö kokee, ettei vaikuttamiskeinoja ole oman työnsä organisointiin.
- Osastonhoitaja on tärkein viestittäjä.
- Psykiatriselle toiminta-alueelle viestiminen koko sairaalaan liittyvistä ajan-kohtaisista asioista tuntuu vaikeammalta.
- Sairaalan hierarkisen järjestelmän vuoksi tieto tuntuu hukkuvan jonnekin ennen kuin se saavuttaa työntekijät.
- Sijaisille voisi tiedottaa paremmin lomista ja töiden jatkumisesta. Olisi helpompaa jos tietäisi, jatkuuko työt vai ei.
- Sisäinen viestintä on hyvällä tasolla.
- Sisäinen viestintä on riittävällä tasolla.
- Sähköisen viestinnän ansioista tiedonkulku on parantunut ja nopeutunut.
- Sähköistä viestintää on liikaa, koska ei ole aikaa lukea niitä.
- Sähköpostiin tulee liikaa eritasoista viestiä ja on työlästä löytää oleelliset tiedotteet.
- Talon suunnitelmista ei tiedoteta tarpeeksi. On sellainen tunne, että tietoja salataan ja joitain asioita tuodaan esille vasta silloin kun ne ovat toteutumassa, kuten tiedot osastojen lakkauttamisissa.
- Usein asioita kuulee yksikön ulkopuolelta nopeammin kuin omilta esimiehiltä.
- Viestintä on kehittynyt paljon sähköisen viestinnän ansioista.
- Viikkotiedotteen muuttuminen sähköiseksi on erinomainen asia. Nyt kaikki saavat tiedot samaan aikaan eikä postin kulku viivästyä sitä.

- Eri hallinnonaloilla tuntuu olevan väärä käsitys siitä, että henkilökunnalla olisi aikaa perehtyä intranetin ohjeistoihin.
- Intranetissä voisi olla erikseen kansio ”potilasohjeet”, johon voisi kerätä tu-  
lostettavina versioina kaikkien yksiköiden potilasohjeet. Näin ne olisi helppo  
löytää.
- Muutoksista tiedotetaan aivan liian myöhään, kuten esim. osastojen lak-  
kauttamisesta tiedotettiin.
- Nettisivut pitäisi päivittää nykypäivän standardeja kuvaaviksi ihan ulkoasun-  
kin puolesta.
- On sellainen tunne, että ylin johto ei tiedä mitä yksiköissä tehdään. Tilanne  
on myös päinvastoin. Yksikköjen sisällä viestintä toimii, mutta talon johto  
voisi viestiä paremmin.
- Tiedotus on aina haastavaa, mutta intranetin aikakaudella sen luulisi toimi-  
van nykyistä paremmin.
- Tietoa on saatavilla ja viestitkin kulkevat. Kaikki on kiinni omasta aktiivisuu-  
desta. Täytyy muistaa myös kertoa viesteistä muille.
- Tietoa on saatavilla, mutta aina ei ehdi tai osaa katsoa oikeista paikoista.  
Joissain tapauksissa kirjallinen viesti tavoittaa paremmin sellaisen, joka ei  
käytä tietokonetta työkseen.
- Tärkeitä viestejä voisi jonkin aikaa säilyttää helposti selattavassa paikassa.
- Viestintä on hyvää ja ajankohtaista, kun sitä vain on saatavilla.
- Viestintä riippuu suuresti henkilöistä. Oma esimies ei ole alaisistaan kovin-  
kaan kiinnostunut. Muut esimiehet tekevät työnsä mallikkaasti.
- Ydinjohto ja toiminnasta vastaavat eivät tiedä arkielämän realiteetteja. He  
tekevät päätöksiä tietämättä miten asiat oikeasti ovat. Henkilökuntaa pitäisi  
ottaa enemmän huomioon. Viestintä on heikolla tasolla.
- Yhteinen tiedotusmenetelmä tai kanava voisi olla toimiva. Esimerkiksi in-  
tranetiin voisi tehdä sivuston koko keskussairaalaan koskien ja lisäksi yksik-  
kökohtaisen tiedotussivun. Lisäksi tarvittaisiin henkilö joka kykenisi ylläpi-  
tämään kyseistä kanavaa.
- Yksiköiden lakkauttamisista ilmoitetaan liian myöhään.
- Ylimmältä johdolta ei tule viestejä henkilöstölle, vaan ne viestit luetaan sa-  
nomalehdistä.
- Ylimmän johdon tiedotteet eivät tule ajallaan.
- Ylin johto ei viestitä alaspäin